

**COMPETENCIAS GERENCIALES DEL ADMINISTRADOR  
EN EMPRESAS EN CRISIS  
- SECTOR ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN -**

CESAR AUGUSTO SALAZAR HERRERA

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2006

**COMPETENCIAS GERENCIALES DEL ADMINISTRADOR  
EN EMPRESAS EN CRISIS  
- SECTOR ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN -**

CESAR AUGUSTO SALAZAR HERRERA

Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en Administración

Asesor  
RAÚL FERNANDO SCARPETTA

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MEDELLÍN  
2006

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

Medellín, Febrero de 2006

## RESUMEN

Los cambios que afronta el entorno empresarial en la última década en el país, han llevado a que muchas pequeñas y medianas empresas sufran las consecuencias de cambios en las políticas macroeconómicas, laborales y sociales que han perjudicado su normal crecimiento y desarrollo llevándolas al fracaso y a la vez exigiendo nuevas y mejores competencias en los administradores para afrontar su labor gerencial. Es así como este estudio pretendió analizar el fenómeno de las competencias gerenciales en empresas en crisis en el sector económico de Alimentos en la ciudad de Medellín, para determinar si la labor gerencial, en cabeza del gerente y de su capacidad competitiva para desempeñarse, influye y cumple un papel importante en el apareamiento o no de la crisis empresarial.

Se tomó una muestra de seis empresas del Sector Alimentos, tres de ellas acogidas a la Ley 550 de Intervención económica y tres empresas exitosas para evaluar el estado de las competencias gerenciales y determinar cómo influyen éstas en las condiciones actuales de las empresas. Con esta información se pretendió validar la siguiente pregunta de investigación ¿La falta de unas competencias sólidas en la actividad gerencial del administrador de empresas del sector Alimentos en la ciudad, influyen en la incapacidad personal para afrontar la crisis interna de las organizaciones llevando a un punto crítico a muchas de ellas?

Al mismo tiempo este trabajo hizo una revisión de la teoría de las competencias en la historia reciente de la administración del recurso humano y su relación directa con la aplicación al trabajo gerencial y organizacional proponiendo un modelo de competencias gerenciales para el sector económico en estudio.

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor de la presente investigación presenta su agradecimiento a:

Los (as) gerentes que participaron en este estudio y que comprendieron la importancia del mismo. Sobrepasando cualquier temor personal a ser evaluados, ellos (as) apoyaron con su tiempo, disposición individual y actitud comprometida el desarrollo de este trabajo en beneficio del sector.

Las psicólogas Alejandra Gallego y Lida Marcela Gallego con su aporte y motivación para llevar a feliz término este trabajo.

El profesor Raúl Fernando Scarpetta por confiar en esta propuesta y por toda la paciencia demostrada durante estos años de elaboración.

A los jurados del presente trabajo, Doctora Susana Maria Estrada Isaza por su aporte y entusiasmo para comentar, enriquecer y valorar este ejercicio académico y a la Doctora Mery Gallego Franco por su claridad para mirar académicamente el trabajo investigativo.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	21
4. LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	22
5. MARCO DE REFERENCIA	23
5.1. ANTECEDENTES	23
5.2. MARCO TEÓRICO	30
5.2.1. LAS CRISIS ORGANIZACIONALES	31
5.2.1.1. CRISIS	31
5.2.1.2. Causas de la crisis organizacional	34
5.2.1.2.1. Internas	34
5.2.1.2.2. Externas	34
5.2.1.3. Proceso de una crisis organizacional	35
5.2.1.3.1. Origen	35
5.2.1.3.2. Gestación	35
5.2.1.3.3. Diagnóstico	36
5.2.1.3.4. Evolución	37
5.2.1.3.4.1. Profundización de la crisis	37
5.2.1.3.4.2. Metástasis de la crisis	40
5.2.1.3.5. Resolución	40
5.2.1.3.5.1. Estrategias funcionales	40
5.2.1.3.5.2. Estrategias disfuncionales	44
5.2.1.4. LEY 550 DE 1999 (DICIEMBRE 30)	48
5.2.1.4.1. Aspectos básicos de la ley	49
5.2.1.5. LA GERENCIA	54
5.2.1.5.1. Definición y un poco de historia	54
5.2.1.5.2. Tareas básicas del gerente	60
5.2.1.5.3. Perfil gerencial	63
5.2.1.6. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	70
5.2.1.6.1. ¿Cómo funciona el trabajo basado en competencias?	76
5.2.1.6.2. Concepto de competencia	78
5.2.1.6.3. Enfoques para el estudio de las competencias	81
5.2.1.6.3.1. Enfoque conductista	81
5.2.1.6.3.2. Enfoque funcionalista	82
5.2.1.6.3.3. Enfoque constructivista	84
5.2.1.6.4. Clasificación y tipología de las competencias laborales	89
5.2.1.6.5. Dirección estratégica por competencias	91
5.2.1.6.6. Proceso de implementación de un modelo de gestión por	92

competencias	
5.2.1.6.7. Proyección del impacto del modelo de gestión por competencias	94
5.2.1.6.8. Objetivos generales del modelo de gestión por competencias	95
5.2.1.6.9. Metodología para la intervención de las competencias	95
5.2.1.6.9.1. Identificación de las competencias requeridas para el desempeño óptimo	96
5.2.1.6.9.2. Evaluación, desarrollo y certificación de competencias	97
5.2.1.6.10. Métodos de recolección y valoración de competencias personales	97
5.2.1.6.10.1. Discusiones de grupo	98
5.2.1.6.10.2. Análisis de casos	99
5.2.1.6.10.3. Fact Finding	99
5.2.1.6.10.4. Simulación de entrevistas	99
5.2.1.6.10.5. Pruebas situacionales	99
5.2.1.6.10.5.1. Importancia de las pruebas situacionales	100
5.2.1.6.10.5.2. Desventajas de las pruebas situacionales	100
5.2.1.6.10.5.3. Características de las pruebas situacionales	100
5.2.1.6.11. Fallas comunes en la implementación de la gestión por competencias	100
5.2.1.6.12. Identificación de las competencias	103
6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	107
7. PROCESO METODOLÓGICO	108
7.1. PASOS SEGUIDOS	108
7.1.1. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA Y EMPRESAS A VISITAR	108
7.1.2. REALIZACIÓN DE CONTACTOS INSTITUCIONALES	109
7.1.3. DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA	109
7.1.3.1. La técnica In Basket	110
7.1.3.1.1. Definición de los factores e indicadores de gestión para el análisis	112
7.1.3.1.1.1. Factores e indicadores de gestión de primer orden	112
7.1.3.1.1.2. Factores de segundo orden	115
7.1.4. APLICACIÓN Y ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y DE LA GUÍA DE ENTREVISTA	116
7.1.5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	118
7.1.5.1. Análisis de la aplicación de la prueba In Basket “canasta de papeles” a gerentes de empresas en crisis	118
7.1.5.2. Análisis general de resultados en gerentes de empresas en crisis	121
7.1.5.3. Análisis general de resultados en gerentes de empresas Exitosas	129
7.1.5.4. Correlación de análisis de resultados en empresas en crisis y empresas exitosas sector alimentos en la ciudad de Medellín	134

7.1.6. PROPUESTA DE PERFIL PARA EL GERENTE DE EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN	137
8. CONCLUSIONES	140
BIBLIOGRAFÍA	144
ANEXOS	152



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Competencias que mide la prueba “Canasta de Papeles”	105
Cuadro 2. Factores evaluados para la prueba de la técnica In Basket	111
Cuadro 3. Factores e indicadores de gestión de primer orden	112
Cuadro 4. Factores de gestión de segundo orden	115
Cuadro 5. Correlación entre memos y competencias cognitivas que evalúa la prueba en la técnica In Basket	118
Cuadro 6. Inventario de Competencias para gerentes de empresas en el sector de Alimentos de la ciudad de Medellín	138

## **ANEXOS**

	Pág.
Anexo A. Consentimiento Informado	152
Anexo B. Técnica In Basket “Canasta de Papeles”	153
Anexo C. Cuestionario con pautas para la evaluación del Instrumento “Canasta de Papeles” y cuadro de observaciones generales.	161
Anexo D. Guía de entrevista para gerentes de empresas en crisis	171
Anexo E. Guía de entrevista para gerentes de empresas exitosas	174

## INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios de la economía mundial en la última década, han traído efectos negativos en muchos países latinoamericanos haciendo que Colombia no sea la excepción. Específicamente en el país, el cambio de siglo estuvo marcado por una crisis económica de la cual apenas ahora muchas empresas vienen saliendo. Esta se ha dado por múltiples razones, entre las cuales están: el efecto a mediano plazo de una apertura económica para la cual el país no estaba preparado, los efectos devastadores de una guerra política aún no declarada pese a tantos años de confrontación armada; las secuelas de una sociedad que de alguna manera aprendió o al menos toleró las absurdas reglas que impuso el apogeo del narcotráfico y el incremento del índice de pobreza para la población colombiana, entre otras. Las empresas de ahora enfrentan grandes retos de modernización que parten de la necesidad de toma de conciencia sobre la importancia fundamental que tienen las personas en ellas, principio sobre el cual se debe fundamentar la inminente necesidad de transformación de sus sistemas administrativos, cambios que no serán posibles sin el reconocimiento del ser humano como principio y fin de la productividad.

Como una de las múltiples respuestas ante esta situación, los estudiosos de la gestión humana en el país vienen proponiendo el sistema de Gestión por Competencias, a través del cual consideran que es posible potencializar los niveles de eficiencia de las empresas si se contribuye al desarrollo integral de los trabajadores incrementando así el desarrollo de su capital humano.

Partiendo de este planteamiento, la presente investigación pretende identificar las competencias laborales presentes en los gerentes de empresas exitosas para compararlas con las presentes en los gerentes de empresas que se han acogido a la Ley 550 de intervención económica para empresas en crisis y establecer un perfil gerencial que ofrezca ventajas competitivas a las organizaciones en crisis.

La investigación de tipo exploratoria se realiza tomando como muestra seis empresas del sector económico de alimentos de la ciudad de Medellín, donde a través del trabajo directo con sus gerentes se evalúan sus competencias gerenciales y se establece un modelo de perfil gerencial para el sector estudiado.

El trabajo establece una participación claramente interdisciplinaria donde se congregan aportes significativos de la administración, la psicología social, la sociología y la psicología organizacional entre otros, con lo cual espera ofrecer una visión amplia y un aporte significativo para el mejoramiento de la gestión gerencial.

## **1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Los cambios en la economía mundial y las economías locales afectan ampliamente el entorno en que habitan las empresas y la posibilidad de ser impactadas por ellos y caer en una crisis es alta. Las organizaciones como sistemas abiertos que necesitan permanentemente del entorno para poder subsistir y crecer, no pueden ser ajenas a los cambios procedentes de la globalización de la economía, el desarrollo tecnológico y el incremento de la competencia, los cuales exigen cada vez más que el gerente se apropie de herramientas eficaces para afrontar el reto del cambio.

Desde esta perspectiva las empresas deben ser cada vez más dinámicas, respondiendo a los cambios de manera proactiva, situación que depende de sus administradores, planta de personal y accionistas. Las empresas estáticas acostumbradas a no moverse de la misma línea creyendo garantizar así la calidad del producto o servicio que le ofrecen a su cliente, rápidamente están obsoletas; sólo sobrevivirán las organizaciones que asimilen el cambio desde una visión gerencial integral que les permita responder oportunamente a las exigencias del entorno.

Desconocer la avalancha de oportunidades y amenazas a las que están sometidas las organizaciones de hoy, puede llevarlas a una profunda crisis y someterlas, en casos extremos a un procedimiento jurídico concursal de los que la ley prevé en Colombia, caso específico es la Ley 550 de intervención económica de las empresas.

Las empresas en crisis cuyas causas provienen generalmente de cambios en el entorno, no asimilados en debida forma o de actos internos impropios, llevan a

señalar al gerente como uno de los directos responsables en la evolución de la crisis. En muchas ocasiones una empresa entra en crisis por no escuchar el llamado de alerta que se genera en el entorno o porque se confía plenamente en la capacidad del gerente y en sus logros pasados, pero no se ocupa de hacer frente a las amenazas del presente y del futuro cercano.

¿Qué ha pasado concretamente con la labor de los gerentes de la ciudad en empresas que se encuentran en crisis? ¿Cómo han podido valerse de estrategias personales, administrativas y vanguardistas para poder mantener activas las organizaciones y sobrevivir a esta época de cambio? A nivel organizacional todo cambio es antecedido por momentos de crisis en los cuales juega un papel fundamental la labor gerencial. La crisis entendida como una transición acelerada entre dos estados, puede darse al interior o al exterior de la organización. Internamente puede ser el resultado de una huelga o un conflicto, la toma de decisiones equivocadas o la mala planeación; externamente como consecuencia de una política determinada que afecta alguna de las áreas vulnerables de la organización. Se observa como en el país muchas empresas no están preparadas para afrontar la crisis porque no se cuenta con los debidos procesos comunicativos internamente, ni se tiene la cultura y mucho menos la estructura para responder eficientemente a una situación inesperada. La gran dificultad con el manejo de la crisis es su grado de mediatización que lleva a buscar una respuesta positiva para menguar sus efectos nocivos al interior de la estructura.

¿Qué conciencia tienen los administradores acerca de las habilidades que deben poseer para afrontar las crisis, los retos y el cambio?, ¿Qué tan capacitados se sienten para hacerlo? ¿La responsabilidad por la estrategia gerencial asumida y el mantenimiento de una empresa en época de crisis, recae sobre la habilidad que tenga la gerencia para mantener la compañía o es responsabilidad de un equipo?

Implícitamente las crisis traen consigo la necesidad de un proceso de cambio que no puede tomar por sorpresa a quien gerencia una compañía. ¿Por qué es tan difícil para el ser humano aceptar el proceso de cambio? Para Kurt Lewin es claro que éste nos obliga a transformar creencias registradas en lo más profundo de nuestra mente, que conllevan en la persona sensaciones de inseguridad y angustia en la medida en que aumenta la percepción del desfase entre lo que tenemos registrado y la información nueva que nos llega desde el entorno. Los agentes internos de cambio en la organización, por lo general, están representados en individuos de jerarquía alta, llámese gerentes, y esto implica para ellos, en forma inherente, una actividad política, cuestión que hace que tengan mucho que perder con el cambio, lo que nos explica el temor a aceptarlo abiertamente.

¿Qué pasa con la persona del gerente cuando se ve enfrentado a situaciones reales internas o externas que anuncian una crisis e influyen negativamente en el logro de sus objetivos? ¿Por qué hablar de empresas en crisis y cómo entender la crisis desde adentro de las organizaciones, así como el rol establecido por el gerente? ¿En la ciudad de Medellín hay una carencia en las competencias administrativas del gerente para afrontar la crisis existiendo un deterioro del sistema y haciendo que las empresas no registren los índices de crecimiento esperado?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Las crisis que han caracterizado la industria nacional en la última década a partir de los cambios macroeconómicos y a las nuevas políticas estatales frente al empleo, la educación y la salud, han repercutido fuertemente en el sector empresarial, haciendo que muchas empresas concretamente de la ciudad de Medellín entren en crisis.

Mucho se ha hablado de apertura económica, de globalización de mercados, de certificación de la calidad, de austeridad económica y de políticas favorecedoras del desarrollo empresarial en el país. Desde las altas esferas se toman decisiones que han golpeado fuertemente a la industria mostrándonos en la realidad que, a pesar de las contingencias y fórmulas para afrontar los tiempos de crisis por parte del Estado, la crisis interna de las empresas es desgarradora.

¿Qué ha sucedido al interior de las empresas en la última década, cómo se ha afectado el desarrollo de planes y programas empresariales? ¿Es la parte económica el talón de Aquiles que deteriora el desarrollo empresarial y por ende social de un país?

¿Cómo se afecta el talento humano de las organizaciones ante las crisis internas? ¿Qué hacen los empresarios para generar sentido de pertenencia y compromiso con la organización cuando se encuentran en crisis? ¿Han sido útiles los planes de contingencia para asumir la crisis? ¿A qué se han orientado éstos?

Si la disminución de personal ha sido una de las políticas constantes al interior de las empresas llevando a engrosar el porcentaje de desempleados del país, ¿cómo han asumido las empresas la sobrecarga de funciones para el personal que queda



activo?, ¿hay cargos sobrefuncionados? ¿A qué ritmo y con qué motivación viene desempeñándose la clase trabajadora de la ciudad? Frente a todos estos interrogantes es importante hacer un análisis exhaustivo desde el estilo administrativo de la gerencia. ¿Qué hace que unas empresas de la ciudad continúen alcanzando sus márgenes de rentabilidad y crecimiento económico mientras que en otras no es posible y es inminente la crisis?

Es de interés en esta propuesta investigar el enfoque existente sobre la dirección estratégica por competencias y sus políticas de desarrollo empresarial, tratando de definir la importancia que éstas adquieren en el logro del éxito empresarial. ¿Cómo han desarrollado los gerentes ventajas competitivas centradas en sus capacidades, habilidades, aptitudes, actitudes, motivaciones y cómo han logrado mantener la homeostasis, es decir, el equilibrio entre los procesos característicos de la organización para el logro de sus objetivos?

La investigación se centrará desde el aporte que puede hacer la psicología a la administración. “El hombre es producto de un diálogo, es diálogo en sí mismo y está en continuo diálogo con todos y con todo”<sup>1</sup>. En la medida en que el sujeto se adapta a las diversas normas, costumbres de la cultura social, crea y responde a las exigencias del medio, es reconocido y aceptado como miembro de un grupo.

Es desde la psicología social que se orientará este trabajo, con un doble tamiz, uno el surgimiento de la personalidad en el grupo y por el grupo; y dos, las conductas del hombre en el grupo y de los grupos entre sí. Estos fenómenos son los que están en juego dentro de todo proceso administrativo requiriendo de la presencia de quien lidera una organización con una intencionalidad y quien es dirigido a alcanzar esa intencionalidad para beneficio mutuo. Implica pues un análisis y una mirada que tiene que ver con lo psicológico, el estilo y la estructura

---

1. ZULUAGA PALENCIA, Alberto. La Psicología aplicada a la empresa. Buenos Aires: Universidad Nacional del Rosario. Argentina, 1971, p.19

de personalidad del gerente así como las repercusiones que las competencias tienen en su estilo administrativo.

Como lo expresan Prahalad y Hamel (1994)<sup>2</sup> al referirse a la gestión por competencias, señalan que el desarrollo de las habilidades para impulsar competencias distintivas o esenciales, es el camino que se debe de andar para alcanzar el éxito. Por otra parte Eduardo Bueno y Patricio Morcillo (1997)<sup>3</sup> consideran que el concepto de competitividad no es más que el reflejo de las capacidades que tienen las empresas para poder competir y lograr una mejor posición relativa frente a sus competidores. Estos autores denominan este modelo de "competitividad integral" donde están presentes tres conjuntos de elementos que deben interactuar adecuadamente y que son de carácter tecnológico, personal y organizativo.

Las Competencias son características personales asociadas con el desempeño exitoso de un trabajo. Reflejan capacidades, tales como el conocimiento, destrezas, habilidades y atributos personales requeridos para un desempeño efectivo en un cargo particular. En las competencias se reflejan los valores, misión, metas, estrategias, conocimiento colectivo y ventaja competitiva de la organización. Permiten fortalecer las herramientas gerenciales para la selección, gerencia del desempeño y desarrollo del talento de sus empleados. Por esto no podemos desligar las competencias del estilo administrativo del gerente como de los logros o fracasos que caracterizan una organización.

---

2. Hamel, G; Prahalad, C. K. Competing for the future. Harvard Business School Press. 1994. Boston. USA.

<sup>3</sup>. Bueno Eduardo y Morcillo Patricio. Documento IADE nº 51. "Dirección por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo de competitividad integral y evidencia empírica". Marzo 1997. España. 39 Págs.

Realizar una investigación sobre la injerencia de las competencias del gerente en el proceso de crisis en las organizaciones, puede ser el principio sobre el cual sea posible adelantar una intervención efectiva que facilite la superación en parte de la crisis y por ende, la permanencia de la empresa en el medio.

### **3. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar las competencias administrativas que deben caracterizar a los gerentes de empresas en crisis en la ciudad de Medellín, identificando si éstas son un factor fundamental en su gestión estratégica para abordar la crisis.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reconocer las competencias que requiere un gerente de éxito en la ciudad de Medellín, para manejar la crisis que afecta a la empresa a partir de un estudio comparativo de una muestra de empresas exitosas versus empresas en crisis.
- Proponer un modelo de competencias gerenciales que permita su aplicación en empresas en crisis en el sector estudiado, a partir de la teoría de la administración por competencias.

#### **4. LIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN**

La limitación fundamental encontrada en este trabajo fue la ubicación de las empresas del sector sobre el cual se desarrollaría la investigación. Con el apoyo de la Superintendencia de Sociedades se entró a analizar, cuáles eran los sectores empresariales que en términos estadísticos mostraban mayor incidencia de empresas acogidas a la Ley 550 de Intervención Económica. Se encontró que las empresas del Sector Hotelero, del Sector de la Construcción y del Sector Alimentos eran las que en mayor número estaban siendo intervenidas, más que en otros sectores. A partir de aquí se descartó el Sector Comercial, que era el que inicialmente se había pensado para el estudio, por no presentar una cifra significativa de empresas en crisis para el análisis. Se definió el Sector Alimentos para hacer el trabajo y se iniciaron los contactos con las empresas.

Acceder tanto a las empresas que se encuentran en crisis en este sector, como a las exitosas, no fue fácil por razones de tiempo de los gerentes para dar la información; a cambios internos que limitaban intervenciones y análisis externos y a un temor particular de los gerentes a no brindar la información y a sentirse evaluados en su gestión gerencial. Se hicieron contactos con aproximadamente veinte empresas hasta lograr reunir la muestra definida para establecer el marco de comparación de los perfiles gerenciales por competencias.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1. ANTECEDENTES**

Los cambios en la economía nacional en la última década han reducido el ciclo vital de gran parte de industrias, específicamente en la ciudad de Medellín, haciendo que muchas de ellas tengan que cerrar sus puertas, incrementando los índices de desempleo y desmejorando la calidad de vida de un porcentaje alto de la clase trabajadora. Otras a pesar de la crisis interna que viven están luchando para mantenerse y trabajando sin medida para sobrevivir.

El gran revolcón en la economía nacional se inicia hace algo más de una década bajo el gobierno del presidente César Gaviria Trujillo (1990-1994) con su famosa consigna de gobierno “Bienvenidos al futuro”, que englobaba un nuevo estilo administrativo y buscaba modernizar la economía en un contexto de desarrollo mundial. Con respecto al Estado se abrió paso a una nueva Constitución de carácter pluralista y vanguardista en América Latina, unos grupos guerrilleros dispuestos a hacer la paz y trabajar por la democracia y un grupo de jóvenes emprendedores en el poder “El Kinder” que creían en el país y en el futuro con optimismo. De otro lado, se avanzó en procesos de privatización, creación de fondos de pensiones y ampliación de la cobertura en salud a la población; se descentralizaron los recursos para el cumplimiento de funciones públicas como la educación y la salud. Los resultados no se dejaron esperar y la realidad ha sido otra, una economía desplomada que estuvo a punto de ser considerada la peor recesión del Siglo XX; una apertura económica mal planeada que nos puso en desventaja frente a la competencia internacional; un desempleo galopante con cifras que pasaron de un 10% hasta alcanzar cerca del 20% en el gobierno de

Andrés Pastrana y con índices hacia la baja en el actual gobierno de Álvaro Uribe. A esto se le añade un incremento de la violencia donde se han multiplicado los actores armados de izquierda y de derecha, huida en desbandada de inversionistas extranjeros, más de un millón de colombianos inmigrantes entre 1996 y el 2000 y un deterioro marcado del entretejido social.

Después del expresidente Gaviria, el gran revolcón no paró ahí y continuó con el presidente de turno Ernesto Samper (1994-1998), quien llegó al gobierno con una propuesta de "Salto Social" bajo el brazo como su política central de gobierno. Con este aspiraba alcanzar un crecimiento económico sostenido que combatiera la pobreza de más de 12 millones de colombianos y hoy siete años después de la culminación de su mandato, vemos como esta cifra se ha incrementado a 22 millones de colombianos en condiciones de pobreza. La sombra del proceso 8.000 bajo su el gobierno debilitó ampliamente la imagen del Estado ante la sociedad civil y deja aun su huella para la economía nacional. A pesar de la existencia de una política neoliberal que abogaba por reducir el tamaño del Estado y el gasto público, durante el mandato de Samper se presentó un incremento del 24%. <sup>4</sup>, cifras estas que son alarmantes y que no dejan de seguir cuestionando la eficacia de las políticas de estado.

Con el presidente Andrés Pastrana (1998-2002), su carta de navegación se centró en el "Cambio para Construir la Paz". Propuso un severo recorte a la inversión pública y su plan estaba mas allá de lo económico, estableciendo objetivos para retornar por el sendero de la paz al establecer los diálogos con la guerrilla. Sin embargo su gobierno terminó con el rompimiento de estos diálogos, después de arduos años de lucha, que incluso para muchos analistas le costó olvidar otros temas importantes para el país, entre ellos el asunto económico.

---

4 En: Revista Semana. N° 981 feb. 19-26 de 2001, p. 24

Analistas consideran que el hecho más importante que ha contribuido al descalabro de la economía del país en la última década, ha sido la Constitución Nacional del 91. Su filosofía que parte de proteger toda clase de derechos y ofrecer a las personas mecanismos para defenderse, terminó costando una fortuna para el país donde no existe una correspondencia entre lo que se gasta y lo que la gente está dispuesta a pagar en impuestos.

Un ejemplo de esto fueron los fallos de la Corte Constitucional que obligaron al gobierno a pagar 800.000 mil millones de pesos en aumento de salarios a funcionarios públicos, recién iniciado este siglo, invocando el derecho de igualdad de la Constitución. Otro ataque fuerte es el que tiene que ver con las transferencias a los municipios y departamentos a partir de la descentralización, obligando a la nación a que transfiera el 43% de los recursos sin que esto vaya acompañado de una política de responsabilidad fiscal y de una vigilancia estricta de las millonarias transferencias que hace el gobierno central y sin que existan políticas fuertes que regulen la corrupción administrativa. La crítica se centra en la ortodoxia económica utilizada para las soluciones en momentos de una crisis como la nuestra desconociendo soluciones más creativas y modernas que partan de la realidad como se da en otras economías mundiales.

En lo social, la Constitución Política del 91 ha permitido grandes avances en materia de derechos sociales que no se tenían y que la gente no estaría ahora dispuesta a perder, pero con variables tan vitales como el problema económico, la falta de empleo, la impunidad y el encarecimiento de los servicios sociales para las clases menos favorecidas. La tasa de desempleo en la última década ha mostrado un incremento del 10% aproximadamente, porcentaje que presenta altibajos pero que se duplica en comparación con el desempleo existente a principios de los noventa. Los grupos de mayor vulnerabilidad son los jóvenes y las mujeres con niveles educativos y formación reducidos (máximo tienen su



bachillerato culminado) y pertenecientes a los tres estratos sociales más bajos. Según algunos analistas, para retornar a tasas de desempleo cercanas al 10%, se requerirá por lo menos cinco años de un crecimiento sostenido de alrededor del 6% anual del PIB. Este crecimiento debe acompañarse de un manejo macroeconómico sano y de un conjunto de reformas estructurales tendientes a crear las bases y condiciones propicias que eleven la eficiencia del gasto público (vgr. Infraestructura, mejoramiento de la educación y formación de la mano de obra y la recuperación de la inversión privada)<sup>5</sup>

El índice de criminalidad en Colombia particularmente en las últimas dos décadas es alarmante. Si se comparan las tasas de homicidios en el periodo de 1970-1974 que era de 16 por cada 100.000 habitantes, para la década de los ochenta alcanzó un pico de 89 homicidios por cada 100.000 habitantes. Desde principios de los noventa, se ha dado un índice de decrecimiento en forma lenta; muchos explican el incremento de estos índices en los ochentas a partir del surgimiento del narcotráfico. Otros consideran que la criminalidad en Colombia es debida a variables como la pobreza, la exclusión de minorías, la falta de presencia del Estado, la escasa provisión de servicios públicos y sociales y una marcada desigualdad de ingresos o de activos. Comparar estas cifras con otros países nos lleva a colocarnos como uno de los países más violentos. ..."La tasa de homicidios nacional es cuatro veces la de Brasil, Bahamas y México (considerados países violentos), siete veces la tasa de Estados Unidos y aproximadamente setenta veces la tasa de los países europeos"<sup>6</sup>.

---

5. Lecturas de Economía. Perfil de coyuntura económica. Junio 2000, p. 59

6. Coyuntura económica. Volumen XXXI. N° 1. Marzo de 2001. Pág. 92

En el 2001 el país estaba quebrado en materia fiscal, se necesitan 10 billones de pesos para cubrir los gastos del Estado, cosa que no se hacía posible ya que se pronosticaban unos recursos de alrededor de 3.8 billones. A esto se le aumenta la deuda externa que de cada cien pesos del presupuesto nacional 37 son destinados a cubrirla.

Para el 2002, el sector productivo colombiano se comportaba de manera cautelosa debido a la serie de factores de incertidumbre que sucedían durante todo el año. La ruptura de los diálogos de paz entre el gobierno con los grupos armados de izquierda, que generó un recrudecimiento del conflicto armado; el periodo preelectoral y electoral de nuevo presidente para los colombianos; la crisis económica de los Estados Unidos y la inestabilidad económica de países del MERCOSUR, hicieron que se deprimieran las exportaciones nacionales, encarecieran el acceso a los mercados internacionales y se desestimara el flujo de recursos externos.

Pese a todas estas circunstancias desfavorables también es importante destacar que en los últimos años, se ha adoptado una política económica prudente orientada a afianzar la estabilidad macroeconómica que viene dando sus resultados. Es así como en la actualidad el país cuenta con tasas de inflación de un dígito, los intereses se han reducido significativamente, el país tiene un holgado nivel de reservas y se ha recuperado la tasa de cambio real. Todo ello nos ha ido colocando en una posición menos vulnerable para afrontar los cambios que se presenten en los mercados internacionales, con resultados macroeconómicos que aun siguen estando por debajo de lo estimado por los especialistas para solucionar los problemas económicos y sociales del país.

Con el presidente Álvaro Uribe (2002-2006), su plan de gobierno ha estado centrado en acercar el Estado a la comunidad, con el objetivo de brindar seguridad democrática, crecimiento con distribución equitativa y renovación del Estado. La

Seguridad Democrática es el punto focal del programa del presidente Uribe con el cual les ha devuelto la esperanza a muchos colombianos y ha mantenido los más altos niveles de popularidad que se recuerden en la historia reciente del país. La economía creció 3,95 % en el 2003, frente al 1,62 % en el 2002, aun así, estos logros a nivel económico, de seguridad y sociales necesitaran de un mayor tiempo, para evidenciar cambios importantes que resuelvan los grandes problemas como la inseguridad, el problema de violencia social así como el déficit fiscal. La aprobación de la reelección presidencial como un asunto político de gran relevancia para el país traerá consigo muchísimo para analizar cuando podamos mirar en retrospectiva lo que será su impacto en el ámbito económico, social y político en los años venideros.

Todo este panorama político-económico-social es el marco en que las empresas colombianas han tendido que seguir orientando su misión y resolviendo de la mejor manera el impacto que este trae en su funcionamiento interno. No obstante muchas se ven afectadas fuertemente por factores externos que han hecho posible que entren en estados de desequilibrio que las han llevado a la quiebra o que las han puesto en momentos de crisis muy fuerte.

Por otra parte, es también necesario considerar en el análisis de antecedentes la manera cómo ha evolucionado la concepción administrativa sobre los factores clave de éxito empresarial durante los últimos años. Este factor de acción directa en la gestión interna de las compañías, es una variante con la cual los gerentes deben contar al momento de cumplir su rol administrativo. Según el profesor Juan José Moliner (2000-2001)<sup>7</sup> se puede observar que asuntos como los precios y costes competitivos, calidad en el servicio, posicionamiento claro y diferenciado,

---

7 MOLINER, JUAN JOSÉ. Funciones del director de Recursos Humanos. Escuela de Administración de Empresas – Universidad Politécnica de Cataluña. 2000 - 2001

calidad del producto y mejora de los recursos humanos son factores claves del éxito empresarial en los últimos años que requieren de la gerencia moderna un manejo eficaz.

## **5.2. MARCO TEÓRICO**

Para enmarcar el presente trabajo de investigación desde el punto de vista teórico es preciso encuadrar el tema de las competencias gerenciales haciendo una presentación de lo que significan y cómo ellas representan una fortaleza determinante para el éxito de la gestión empresarial. También es importante establecer el piso sobre el cual se estructura el presente análisis y es pensar en las organizaciones en crisis y la relación que tengan estas o no con la teoría de las competencias gerenciales.

En cuanto a la crisis de las organizaciones como característica sobre la cual se basa la presente investigación, es preciso tener en cuenta también el referente conceptual de lo que es una crisis y cómo éstas pueden afectar a las organizaciones, pero especialmente la injerencia que puede tener el perfil del gerente tanto en su gestación como en su desarrollo y obviamente en su resolución. Del mismo modo se presentan algunos apartes de la Ley 550 de Intervención Económica sobre la cual se sustenta el apoyo estatal para resolver la crisis interna de las empresas.

Se inicia con estos conceptos para poder hacer el análisis que conlleve a identificar aquellas competencias gerenciales que permitan pronosticar una gestión administrativa exitosa en las organizaciones en estado de crisis y establecer un modelo de gestión por competencias que permita a las empresas afrontar su crisis.

## **5.2.1. LAS CRISIS ORGANIZACIONALES**

### **5.2.1.1. CRISIS**

Para analizar la teoría de las crisis y su desarrollo en las organizaciones es necesario hacer algunas puntualizaciones al respecto, partiendo desde la psicología ya que es esta disciplina la que aporta importantes elementos de análisis para entender este asunto cuando de trasladarlo al ámbito organizacional se trata:

- La crisis es un proceso vital en el desarrollo de la vida humana y como tal cuenta con una serie de estados puntuales que determinan fases específicas de su desarrollo. Igual sucede con ella cuando marca su presencia en la esfera social de la organización y puede ser susceptible de análisis en sus momentos específicos de desarrollo.
- La crisis es una respuesta emocional de una persona que ha sido sometida por alguna circunstancia especial (esperada o inesperada), a una situación que de alguna manera es percibida por ella como amenazante para su propia integridad. Su presencia en la organización es una amenaza para su estabilidad y continuidad.
- En la persona la respuesta emocional ante la crisis puede estar representada por múltiples y variadas posibilidades para enfrentarla que van desde la angustia, irascibilidad, depresión, agresividad, reacciones neuróticas y en ocasiones hasta respuestas psicóticas. Asumir la crisis desde la empresa representa un reto para la gerencia, conllevando a manifestaciones que incluso se salen de la lógica administrativa para poder afrontarla.

- La resolución de las crisis corresponden a una opción libre y personalizada que depende únicamente del afectado. No todas las personas salen de sus estados de crisis siguiendo el mismo ciclo de duración ni con las mismas herramientas para resolverlas. De la misma manera cada organización marca su crisis con un sello particular y las maneras para resolverla obedecen a estrategias muy variadas.
  
- Las crisis representan un peligro y una oportunidad; oportunidad de madurar, adquirir adecuados mecanismos de defensa, descubrir otras opciones de vida, crecer en el mejor sentido de la palabra; pero a la vez representa también el peligro de caer en una depresión y en un callejón sin salida del cual es difícil escaparse. Muchas empresas salen adelante e incluso mas favorecidas después de una crisis, otras terminan su existencia con ella.
  
- Conocer las fases del proceso de una crisis ofrece elementos para su intervención, sin embargo la condición del ser humano no permite formular estrategias uniformes de intervención. Así como no hay formulas generalizadas para que una persona resuelva su crisis, tampoco existen formulas universales para sacar a las empresas de las crisis.

En la organización la presencia de todo proceso de crisis va a revelar las verdades ocultas de esta, poniéndola a prueba para entender si sus planes de contingencia realmente funcionan y si sus directivos son lo suficientemente flexibles para ponerlos en marcha y adaptarse positivamente a la nueva situación presentada. Toda organización como organismo viviente está expuesta a procesos de desarrollo o de crisis, donde la labor administrativa o gerencial de sus líderes cumple un papel preponderante. Las crisis en la empresa pueden ocasionarse por múltiples circunstancias que suceden al interior de la misma o en su entorno.

¿Que se entiende entonces por crisis empresarial? Para José Arturo García “La Crisis es toda perturbación del estado de equilibrio dinámico del negocio que esté incidiendo en su operación y por ende, en los resultados económicos de la gestión”<sup>8</sup>.

Básicamente, la crisis es una ruptura de la normalidad, o una mutación importante de un proceso, por causas que pueden ser muy diferentes. En el caso de la actividad empresarial, suele estar asociada a la caída o descenso de magnitudes que definen la actividad económica en cualquiera de sus áreas.

Es necesario distinguir la crisis de una situación de emergencia. La emergencia es originada por accidentes clásicos que ameritan una intervención inmediata. El regreso a la normalidad se hace rápidamente y hay poca incertidumbre sobre cómo evolucionarán los acontecimientos. En las crisis los procesos son más duraderos y las estrategias para resolverla enfrentan a la organización con la incertidumbre y la ponen a prueba para ser creativa en encontrar formas diversas y variadas para lograrlo.

Una crisis se reconoce por la confluencia de tres elementos fundamentales:

- **EL DESAJUSTE DEL MODO DE FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA:** Es decir cuando la gerencia debe realizar cosas que se salen de su rutina normal al suceder un evento que interrumpe el proceso de la cotidianidad.
- **SATURACIÓN INMEDIATA DE LA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN:** Se da por las solicitudes tanto internas como externas en procura de información. Los procesos de comunicación se alteran con la presencia de

---

<sup>8</sup>GARCÍA BETANCOURT, José Arturo El manejo de las crisis en las empresas. Mc-Graw-Hill, p.4.



una crisis dejando de fluir como era costumbre o multiplicándose información que no es clara y dando espacio a la psicología del rumor.

- **EL CUESTIONAMIENTO DE LOS PRODUCTOS, SERVICIOS O LA REPUTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:** Consiste en la evidente aparición de dudas relacionadas con la razón de ser de la organización, la pérdida de la credibilidad en ella, el deterioro de su imagen corporativa tanto al interior como en el medio.

#### **5.2.1.2. Causas de la crisis organizacional**

##### **5.2.1.2.1. Internas**

Pueden manifestarse a partir de los resultados de los procesos ejecutados en las áreas funcionales de la organización como las finanzas, la contabilidad, las compras, los inventarios, la cartera, facturación, despachos, tecnología de información, administración de personal, producción, mercadeo y ventas, transporte y distribución, publicidad, desarrollo de nuevos productos, entre otras. Es inequívoco que toda perturbación en un área siempre va a repercutir en los resultados económicos de la organización.

##### **5.2.1.2.2. Externas**

Estas pueden deberse a fenómenos naturales no previsibles como terremotos, inundaciones, cambios climáticos, o por causas por el accionar de la vida y, en especial por los actos de los hombres como catástrofes provocadas como incendios, sabotaje, terrorismo y conflictos armados, así como por decisiones y actos de los hombres como políticas, leyes, restricciones, etcétera, que ameritan la intervención inmediata de la gerencia.

### **5.2.1.3. Proceso de una crisis organizacional**

Para el administrador José Arturo García Betancourt<sup>9</sup> existen cinco etapas específicas de la crisis en las cuales no se establece un límite definido de diferenciación con precisión.

#### **5.2.1.3.1. Origen**

Marca el inicio de la crisis y como se planteó anteriormente puede tener múltiples orígenes. Sin embargo la gran mayoría de las crisis sientan su etiología en las decisiones y actos de los hombres, en muchas ocasiones aún cuando la organización cuenta con excelentes canales de comunicación, el origen de una crisis no es fácilmente detectable sea por decisiones de los administradores donde no se miden las consecuencias o por acción premeditada de algún funcionario que desde luego no lo va a exteriorizar. Las crisis en las organizaciones pueden ser muy diversas, crisis tipo shock que son las crisis explosivas, evidentes y muy ruidosas, hasta crisis que sorprenden por mucho que se haya preparado la gerencia para ella. Hay unas crisis todavía muchísimo más peligrosas que son las crisis latentes, llamadas en ingles “smolering crising” que son las que laten debajo de la superficie, echan humo pero no muestran la llama y no se sabe cuando van a explotar.

#### **5.2.1.3.2. Gestación**

Su gestación se inicia sin que sus efectos sean claros y detectables en la organización. Muchas veces su ambientación aparece en informes verbales o simples comentarios por personas que tienen una amplia información desde la dirección. Si la empresa ha estado bien, no se considera el fracaso como algo

---

<sup>9</sup>. -----Ibíd

factible dentro de ella. No es adecuado que la gerencia centre el control y análisis de la organización sólo desde el estado financiero, dejando de lado otras áreas que pueden ser igualmente vulnerables para la gestación de la crisis.

Generalmente el aparecimiento de la crisis obedece a la presencia de un evento desencadenante como aquel suceso concreto que crea traumatismos en un grupo o que en términos administrativos se proyecta venir con consecuencias muy nocivas para la organización. La característica determinante para identificar un suceso traumático como generador de una crisis colectiva es el impacto que provoca en un determinado número de personas. Al igual que en las crisis individuales, estos acontecimientos en la organización pueden ser de diversos tipos y originarse en cualesquiera de las áreas claves de la estructura organizacional generando la crisis.

#### **5.2.1.3.3. Diagnóstico**

En algunas empresas la crisis empieza a ser significativa cuando las utilidades de la compañía decrecen entrando en un estado de alerta. Esto es consecuencia del enfoque hacia las utilidades solamente y por esto la primera acción de los gerentes es controlar costos y gastos y buscar créditos externos. Es equívoco pensar en resolver la crisis sólo desde el componente financiero sin hacer caso al análisis situacional del conglomerado organizacional.

En algunas empresas entra a jugar un papel importante el orgullo y el prestigio del gerente y los ejecutivos que administran, negando la importancia y la trascendencia de la situación encerrando la crisis sólo para el personal administrativo. La negación como primera reacción de un grupo ante un hecho traumático es pretender hacer de cuenta que nada ha sucedido, que lo que se está viviendo es simplemente una pesadilla colectiva.

La negación de la crisis caracterizada por una drástica censura de la realidad, casi siempre de manera inconsciente, puede aparecer tanto de manera individual como colectiva. En el primer caso, es posible que su duración sea mayor que cuando aparece la negación colectiva dado que el gran número de personas afectadas por el suceso, es en sí, un evidente llamado a la realidad. Es mucho más difícil encerrarse en la fantasía de una negación cuando la situación que genera desequilibrio afecta de manera directa a un grupo que a una persona por separado. Ocultar la crisis es negarle a la empresa la posibilidad de superarla en su comienzo, es prolongar su momento de resolución.

De forma errónea, se asocia crisis a fracaso, y esta es la razón principal por la que muchos directivos y empresarios tardan en reconocer la existencia de una crisis. Reconocer la existencia de la crisis es, en cierto modo, reconocer el fracaso. Sin embargo, la primera y absoluta condición para resolver una crisis es reconocer su existencia. Desde el momento en que la crisis genera sus primeros efectos hasta el momento en que se reconoce su existencia, y se pasa a la acción, se pierde un tiempo valioso que suele resultar determinante.

#### **5.2.1.3.4. Evolución**

##### **5.2.1.3.4.1. Profundización de la crisis**

Es una fase destructiva para la organización que pone en peligro su supervivencia. Hay afectación de la organización en su imagen, productos y servicios, es la etapa donde la organización se silencia más hacia el entorno y se vuelve hermética en el manejo de la información; su capacidad de crédito está copada y se deteriora su imagen ante las entidades financieras.

Esta es una etapa en la que se deben aunar esfuerzos y compromiso entre sus propietarios, administradores, recurso humano y acreedores para actuar. La

velocidad con que se haga será crucial para salvar a la empresa; en muchas oportunidades este tiempo se desperdicia porque es el momento de las recriminaciones, de la declaración de responsabilidades en la cual los integrantes de la organización entran en un proceso de frustración; se cancelan contratos y se despiden personas que representan parte de la fuerza vital de la organización. En el caso de la persona del gerente, pueden aparecer apegos emocionales que pueden hacer que ante el estado de crisis se aferre a sus esquemas previos y se le haga difícil pensar en la posibilidad del cambio, o sea la posibilidad de empezar a reconstruir una forma nueva para pensar la organización que la saquen de la crisis. Las crisis representan una pérdida, y por consiguiente se hace necesario un proceso de duelo. Ante cambios abruptos, una empresa no está preparada para una drástica reestructuración. Para adaptarse debe abandonar el marco de referencia conocido y empezar a construir el nuevo referente que le permitirá salir de la crisis y cargar al mismo tiempo con el proceso de elaboración de duelo.

Cuando al fin el grupo toma conciencia de la gravedad del hecho ocurrido y reconoce la inminencia de la crisis, se presentan las llamadas reacciones iniciales que pueden manifestarse de diversas formas según sea la estructura del grupo y los tipos de personalidad de las personas que lo conforman. Reacciones comunes y que habitualmente se presentan en el proceso grupal de crisis son:

- **EXPLOSIONES EMOCIONALES:** Se trata de una respuesta primaria presentada por los integrantes del grupo inmediatamente después de la ocurrencia del evento. Es este el momento en el cual se observan desprevénidamente características individuales particulares de cada una de las personas que conforman la colectividad. Es así como puede notarse la fortaleza interior y el sentido práctico de algunos que inmediatamente buscan que hacer, contrastando con la sensación de impotencia y de intimidación de otros que permanecen inermes ante el hecho. En algunos casos estas explosiones emocionales pueden generar algunos roces entre

los participantes dado el poco control consciente que en esos momentos se logra.

- **DESORDEN INTERNO:** Muchas veces a raíz de las explosiones emocionales a consecuencia de la crisis, se desequilibra el grupo y se presenta un caos interno en el cual los principios básicos y la estructura establecida durante el proceso grupal pierde su contexto. Pueden aparecer sentimientos de vergüenza en los gerentes por no saber sortear la crisis, su imagen puede verse deteriorada ante los colaboradores, otros integrantes del grupo asumen posiciones de liderazgo que generan sentimientos encontrados y se multiplica ampliamente la psicología del rumor que reemplaza a las comunicaciones oficiales. Esta reacción es supremamente peligrosa para la recuperación de la normalidad, pues en algunos casos los integrantes del grupo pierden su convicción hacia el verdadero sentido del conglomerado y logran poca motivación para seguir trabajando por sus objetivos.
- **CREACIÓN DE BANDOS:** Como consecuencia lógica de ese desorden interno y de las nuevas características personales descubiertas en el marco de las explosiones emocionales, los individuos de un grupo, sin percatarse de ello se involucran en un proceso de identificación y reasociación de acuerdo a su manera de pensar. Es evidente que ante un hecho impactante las personas se forman una serie de ideas determinadas que comúnmente difieren de las de otros integrantes del mismo grupo y esa circunstancia marca divisiones internas, es decir se crean bandos; algunas veces se toleran adecuadamente las diferencias pero en otros casos estos subgrupos inician toda una batalla en la búsqueda de imponer sus ideas y eso deteriora profundamente la armonía grupal si no es adecuadamente intervenida por los líderes.

#### **5.2.1.3.4.2. Metástasis de la crisis**

Es la fase cuando la crisis se ha extendido en toda la empresa. La iniciativa por salvarla no está sólo en manos de sus dueños sino en instituciones de vigilancia y control del Estado. En esta etapa el problema ya ha trascendido oficialmente las fronteras de la organización y es una evidencia inocultable en el entorno social. La metástasis de la crisis evidencia toda pérdida de control por parte de la gerencia para manejar la crisis y la solución a la misma no esta solo al interior de la organización, la mirada se proyecta hacia afuera y es cuando en muchos casos las empresas buscan el apoyo externo que contenga la crisis. Es un momento de verdad muy difícil para la gerencia donde la realidad de la crisis no puede ser más ocultada que implica una actuación decidida que conlleve a su resolución.

#### **5.2.1.3.5. Resolución**

En esta etapa pueden presentarse dos situaciones que pueden representar un dilema tanto para la gerencia como para sus colaboradores y las personas involucradas directamente con la crisis: o escogen el camino de la oportunidad para salvar la organización y alcanzar una escala más en su proceso de madurez o eligen la vía del peligro que la llevará a la desintegración. Tanto en la decisión de optar por la oportunidad como por el peligro es una decisión interna del grupo y corresponde a sus líderes orientarla. Las estrategias funcionales y disfuncionales están ahí y son las que van a determinar el futuro de la organización y por ende de la colectividad dependiendo del camino elegido por la gerencia.

##### **5.2.1.3.5.1. Estrategias funcionales**

Son como se dijo anteriormente, la ruta del crecimiento grupal, el camino a la madurez colectiva mediante el cual se reafirman los objetivos y se acentúan los compromisos con la organización y su futuro. En otras palabras, las estrategias

funcionales son un proceso similar al de reingeniería que se desarrolla en algunas empresas y consiste en incluir cambios en el comportamiento habitual de los procesos buscando mejorarlos. Ese proceso de cambio es propiamente el hecho de reanalizar la forma actual del comportamiento individual de impacto colectivo y partiendo de ahí diseñar nuevas maneras de desarrollar las tareas pertinentes de modo que el logro de los objetivos sea más ágil y económico en todos los sentidos, conservando una excelente calidad.

Sea este el momento de aclarar que en un estado de crisis es fundamental tener muy claras las prioridades existenciales y como tal es básico saber que en primera instancia son las personas y sus actos las que sacaran adelante la organización y superar la crisis. Es importante trabajar en rescatar la integridad individual de cada miembro del grupo y recuperar su confianza con la organización, después se diseñará la estrategia pertinente para reanudar las actividades colectivas. Resaltamos que esta labor debe ser liderada por la gerencia o en su defecto debe ser tarea fundamental del área de recursos humanos, en muchas ocasiones hay que iniciar este proceso de fortalecimiento primero con el líder quien se puede estar sintiendo mas afectado que el resto del personal de la empresa.

Las estrategias funcionales para superar una crisis a nivel colectivo son:

- **ANÁLISIS:** Consiste en la asignación de un espacio dedicado a la reflexión grupal sobre aquellos aspectos determinantes del impacto actual causado por el evento de crisis colectiva desencadenado en la organización. Es importante en este punto tratar de definir todas aquellas condiciones que propiciaron la situación sino también los efectos de la misma. Con esta reflexión se pretende identificar actitudes inadecuadas con el propósito de corregirlas en el futuro y no se busca de ninguna manera señalar culpables, pues ello sólo generaría resentimientos y acabaría por deteriorar las relaciones interpersonales de los compañeros.



- **DIÁLOGO:** Luego del análisis minucioso de los hechos es oportuno abrir un diálogo sincero, comprensivo y crítico-constructivo sobre la situación a través del cual se identifique plenamente la problemática actual, su impacto colectivo e individual y se inicie una búsqueda conjunta de alternativas para salir adelante ante todo como individuos independientes y de ser posible como colectividad.
  
- **TOLERANCIA:** Una estrategia básica para lograr la recuperación definitiva de las crisis grupales es la tolerancia; como se dijo antes, toda persona reacciona diferente ante un suceso traumático y muchas veces esas diferencias consisten en la presentación de conductas posiblemente consideradas inadecuadas para otros integrantes. Algunas veces el pánico o la impotencia se apoderan de una persona de la cual el grupo esperaba otra actitud ante la crisis y le impiden enfrentar la situación de manera satisfactoria, en este caso es de vital importancia que los compañeros de equipo se solidaricen y traten de ser flexibles unos con otros, si bien no es posible alcanzar un alto grado de comprensión, es importante que por lo menos se respeten las actitudes, ideas y creencias de cada persona.
  
- **ASERTIVIDAD:** La asertividad en un grupo es similar a la definición dada cuando se hablaba de las estrategias funcionales dentro del proceso de recuperación de la crisis individual, sólo se diferencia de ella en el hecho de que cuando la crisis es colectiva todos los afectados por ella deben tener muy claros sus derechos y deberes de manera que el ser asertivos durante el proceso, en ningún momento atente contra la integridad de sus compañeros.
  
- **COOPERACIÓN:** Más que en cualquier otra circunstancia, en el caso de las crisis colectivas es importante procurar que los afectados traten de ayudarse entre sí. Analizando bien la situación se puede llegar a la

conclusión evidente de que nadie puede ayudar tanto a una persona como aquel que conoce a fondo su dolor y lo vive simultáneamente. La cooperación bien orientada en un grupo que sufre una crisis es un motivo importante que sin duda alguna lleva a madurar como colectividad y deja una huella imborrable que afianza los vínculos de afecto, respeto, comprensión y confianza que permiten pronosticar una larga vida para el grupo; se convierte entonces la cooperación en un lazo fuerte de unión entre los verdaderos compañeros.

- **CONVICCIÓN SOBRE LA NECESIDAD DE CAMBIO:** La mejor estrategia para lograr la reivindicación del grupo después de una crisis es la absoluta creencia de sus miembros en la necesidad de incluir en su quehacer colectivo algunos cambios importantes para mejorar el desarrollo conjunto. A partir de ahí se replantearán objetivos, se fijaran metas a plazos definidos y se reafirmaran los compromisos individuales y colectivos de acuerdo a la razón de ser del equipo. Esta convicción obviamente debe estar acompañada de una intención firme por parte de cada integrante, para lograr avanzar sobre los nuevos propósitos.
- **BÚSQUEDA DEL CONSENSO:** Para llegar a la verdadera madurez de un grupo es importante lograr una comunicación tan sincera, abierta, respetuosa y clara que no imponga decisiones sino que mejor busque convencer a todos los involucrados con razones valederas para inclinarse por una alternativa determinada. Para llegar al verdadero consenso es indispensable que cada persona esté completamente convencida de que en ningún momento se está buscando beneficio para una persona en contravía de otra, por el contrario, se busca el bien común de la organización que primará siempre sobre los intereses individuales. En el consenso no existen vencedores ni vencidos, allí priman las razones que convencen y la conciencia colectiva.

#### **5.2.1.3.5.2. Estrategias disfuncionales**

Son aquellas que representan un peligro y llevan a la colectividad a una inminente y traumática desintegración del grupo con su consecuente ruptura de las relaciones interpersonales y en muchos casos al desaparecimiento de la organización. Entre las estrategias disfuncionales más comunes y que son visibles ante la presencia de las crisis organizacionales están:

- **AGRESIVIDAD INDISCRIMINADA ENTRE BANDOS:** Es frecuente encontrar grupos, que como se planteaba en las reacciones iniciales, bajo presión se subdividen en bandos conformados por individuos que se asocian por el hecho de compartir entre sí ideas que difieren de las de algunos de sus compañeros; el problema se presenta cuando estos bandos crean competencia entre sí y empiezan a agredirse unos a otros acrecentando cada vez más la brecha ideológica que los separa. Esta agresividad puede llegar a convertirse en violencia física y empezar a marcar una barrera infranqueable para la armonía interna.
- **INTOLERANCIA Y FALTA DE RESPETO A LOS DEMÁS:** Otro comportamiento crítico que acaba por destruir las relaciones interpersonales de una colectividad consiste en la negación de algunas personas a escuchar los conceptos y opiniones de otros cuando difieren de los propios o cuando por algún motivo quien los emite ha perdido su posición de liderazgo en el grupo o ha dejado de inspirarles respeto. Llegar al irrespeto interpersonal al interior de un grupo es uno de los síntomas más graves del deterioro estructural de las relaciones. El irrespeto a la integridad del otro, más que la misma violencia deja huellas profundas en los demás y genera hondos resentimientos. La falta de tolerancia, por su

parte, deja ver un marcado desinterés por lograr consenso y eso impide que las personas que conforman un grupo se sientan valoradas y aceptadas.

- **NEGACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA GRUPAL:** Otra actitud que afecta el cabal proceso de resolución de una crisis colectiva es la presunción de que no ha sucedido nada o de que si hay algún problema es de la competencia exclusiva de personas que individualmente deben solucionarlo. Este mecanismo de ignorar lo que sucede permite que cada individuo se valla formando sus propias ideas con relación al evento y a la actitud de los demás integrantes; muchas veces esas percepciones no se ajustan a lo que realmente está sucediendo o a lo que los compañeros piensan, sienten y desean de la vida en grupo. Si bien es importante que el grupo evite darle trascendencia innecesaria a asuntos que no la merecen, el tratar de ignorar otros que sí la deben tener es un error aún mayor, pues cada situación genera un impacto de acuerdo a las características de cada integrante y del grupo mismo y es en esa medida que debe darse espacio a la toma de conciencia, al análisis y al diálogo correspondiente para implementar el tipo de conductas adecuado para salir adelante. Negarse a aceptar los conflictos internos de un grupo es cerrarse la posibilidad de mejorar y sucumbir ante las dificultades. En estos casos los grupos suelen irse desintegrando progresivamente dado que sus integrantes empiezan a perder motivación y a desconfiar de las cualidades de sus compañeros e incluso del equipo como tal y se cae en un fenómeno de deserción algunas veces masiva, aunque es posible que continúe con unos pocos que tarde o temprano darán por terminado el grupo o le modificarán completamente su estructura y su razón de ser.
- **RIGIDEZ COLECTIVA - RESISTENCIA AL CAMBIO:** Muchas veces los grupos se han acomodado tanto a una manera de actuar que parece haberles funcionado durante largo tiempo que no ven la necesidad de

incluir modificación alguna a sus esquemas comportamentales; es el caso de empresas de relativo éxito, pero que en verdad es más la costumbre que el verdadero convencimiento de los beneficios de estar juntos lo que hace que estas agrupaciones no vean la necesidad de incluir cambios. Pero los cambios son necesarios en los procesos grupales si se desea madurar y alcanzar metas cada vez mejores. La resistencia al cambio no es otra cosa que el temor a abrirse a nuevos horizontes, a encontrar que existen formas más ágiles y mejores de hacer las cosas y que tal vez los manejos de poder deben estar más orientados al liderazgo verdadero que a la imposición de ordenes algunas veces carentes de sentido práctico; un grupo que se niega esta alternativa está condenado al anquilosamiento y a la pérdida progresiva de la posición que halla alcanzado en su medio. Es popular el comentario de que es preferible lo malo ya conocido que lo bueno que está por descubrirse; esto más que una simple frase es una excusa para no arriesgarse a abrir nuevas opciones y muchas veces es el obstáculo más grande para permitir la madurez colectiva. Cuando los grupos aceptan sumisamente la resistencia al cambio de algunos de sus integrantes y apoyan su posición acaban siendo rígidos, pesados y poco alentadores para sus participantes, quienes muchas veces permanecerán en ellos por rutina más no por convicción y así su aporte será poco provechoso para la colectividad.

- **COMUNICACIÓN CULPABILIZADORA:** Otra barrera que impide la resolución de las crisis colectivas es la persistencia del grupo en la asignación de responsabilidades sobre la misma; se cree que con identificar una conducta inadecuada y dejar caer sobre la persona que la ha realizado todo el peso de la culpabilidad se va a solucionar en parte el problema o por lo menos se apacigua el dolor. Es esa una idea completamente absurda que afecta nocivamente la relación interpersonal de los integrantes del grupo y además impide que se viva el presente; con esta actitud lo único

que se logra es crear un círculo vicioso que hace que la colectividad detenga su marcha en torno a la remembranza de la crisis, convirtiéndose en un lamento colectivo que no tiene solución. Si a esa comunicación culpabilizadora se le adiciona, como suele suceder, la deslealtad y la hipocresía consistente en manejar doble información y manipular situaciones, el futuro del grupo, sin excepción es su autodestrucción dejando como consecuencia un sinsabor en todos sus participantes.

- **SUMISIÓN SIN CRITERIO:** También existe la posibilidad de que los integrantes de un grupo se sometan ciegamente a lo que su líder determine y pierdan toda autonomía para su acción. Esto no sólo deteriora el crecimiento grupal sino que también lo hace susceptible de cometer errores, pues es posible que aún con la mejor intención, el líder tenga una percepción poco acertada de la realidad y dirija el equipo hacia el caos. En los grupos que desean el crecimiento permanente tanto individual como colectivo, debe primar la libertad individual de comportarse de acuerdo a las propias convicciones y el principio de actuar por consenso antes que ser un impedimento para ello, busca su más alto nivel de logro.

Este análisis permite ver como las crisis son procesos connaturales al mero hecho de la existencia del hombre y de las organizaciones, que ellas aparecen como una manera de llevar a las personas a movilizarse en torno a su madurez o exterminio como grupo social y que su presencia más que una problemática en el horizonte se convierte en la posibilidad de que las personas desplieguen todo su potencial y que sus actos los lleven a construir de una manera más eficaz el entorno organizacional de antaño sombrío.

Ahora, ya es claro el concepto de crisis, las etapas en que se da y la forma como todas las personas de la organización están involucradas con ella. Veamos como, ante la inminencia de una crisis como un fenómeno social de muchas

organizaciones en el país, existe una política específica que ha sido diseñada para enfrentarla y como se lleva a cabo el proceso de intervención del fenómeno en términos de la ley.

#### **5.2.1.4. LEY 550 DE 1999 (DICIEMBRE 30)**

Esta ley establece la intervención del Estado en la economía, en desarrollo de los artículos 334 y 335 de la Constitución Nacional, con el fin de promover la reactivación y el empleo, mediante la celebración de acuerdos de reestructuración a favor de las empresas que se encuentren en dificultades para atender sus obligaciones pecuniarias y que, no obstante, se consideren económicamente viables.

La Ley 550 de 1.999 brinda la posibilidad de recuperación empresarial, mediante un acuerdo de pago que suscriben los acreedores de la empresa, concediendo al deudor nuevos plazos y formas de pago, respetando siempre las prelaciones legales establecidas para los créditos laborales, fiscales y parafiscales y pudiéndose variar la prelación para los demás acreedores a través de una votación calificada, en orden a los privilegios o ventajas que otorguen.

Tal acuerdo de pago se denomina en la legislación colombiana acuerdo de reestructuración y se caracteriza, entre otros aspectos, por su carácter contractual. El régimen vigente anterior a esta ley, conocido bajo el nombre de Concordato (Ley 222 de 1995), consagraba un mecanismo de recuperación judicial que no hacía frente de manera adecuada a la crisis económica que sufrió la economía colombiana a partir del año 1.998. Por tal razón, se decidió dejar de lado el mecanismo judicial, caracterizado por la demora del trámite y la imposibilidad de negociar rápidamente un acuerdo de pago, y se consagró un mecanismo netamente contractual, en el que el Estado interviene lo menos posible. Se estableció la suspensión por el término de cinco años de la aplicación del

Concordato y el gobierno entraría a evaluar al tercer año de entrada en vigencia la aplicación de la nueva ley.

Mediante el acuerdo de reestructuración de la Ley 550 de 1.999 se busca restablecer la capacidad de pago de las empresas, para que puedan cumplir adecuadamente sus obligaciones y proteger así el empleo, al continuar ejerciendo su objeto social. Tales acuerdos vinculan a todos los acreedores de la empresa, independientemente de que hayan estado ausentes o que hayan votado en contra, siempre que se reúnan las mayorías para la celebración del acuerdo exigidas por la ley.

#### **5.2.1.4.1. Aspectos básicos de la ley**

1. Es de aplicación a toda empresa de carácter público o privado realizada por cualquier clase de persona jurídica, nacional o extranjera, de carácter privado, público o de economía mixta -con excepción de las vigiladas por la Superintendencia Bancaria- que ejerzan actividad financiera y de ahorro y crédito.

2. La ley promulga la intervención del Estado en las economías de las empresas según lo dispuesto en los artículos 334 y 335 de la Constitución Política Nacional con los siguientes fines:

- Promover la reactivación de la economía y el empleo mediante la reestructuración de empresas pertenecientes a los sectores productivos de la economía, tales como el agropecuario, el minero, el manufacturero, el industrial, el comercial, el de la construcción, el de las comunicaciones y el de los servicios.
- Hacer más eficiente el uso de todos los recursos vinculados a la actividad empresarial.
- Mejorar la competitividad y promover la función social de los sectores y empresas reestructuradas.



- Restablecer la capacidad de pago de las empresas de manera que puedan atender adecuadamente sus obligaciones.
- Facilitar el acceso al crédito y al redescuento de créditos en términos y condiciones que permitan la reactivación del sector empresarial.
- Fortalecer la dirección y los sistemas de control interno de las empresas.
- Procurar una óptima estructura administrativa, financiera y contable de las empresas reestructuradas.
- Asegurar la calidad, suficiencia y oportunidad de la información que se suministre a socios o accionistas y a terceros.
- Propender porque las empresas y sus trabajadores acuerden condiciones especiales y temporales en materia laboral que faciliten su reactivación y viabilidad.
- Facilitar la garantía y el pago de los pasivos pensionales.
- Establecer un marco legal adecuado para que, sin sujeción al trámite concursal vigente en materia de concordatos, se pueda convenir la reestructuración de empresas con agilidad, equidad y seguridad jurídica.

La negociación de un acuerdo puede solicitarla el empresario, uno o varios de sus acreedores o la misma Superintendencia.

3. Se define el acuerdo de reestructuración como “la convención que, en los términos de la presente ley, se celebre a favor de una o varias empresas con el objeto de corregir deficiencias que presenten en su capacidad de operación y para atender obligaciones pecuniarias, de manera que tales empresas puedan recuperarse dentro del plazo y en las condiciones que se hayan previsto en el mismo”<sup>10</sup>.

4. La respectiva Superintendencia nombrará una vez sea aceptada la solicitud del acuerdo, a un Promotor desde la figura de Amigable Composedor, quien asumirá

---

<sup>10</sup> LEY 550 DE 1999 (diciembre 30). Diario Oficial No. 43.940, de 19 de marzo de 2000. Bogotá.

el liderazgo para celebrar el acuerdo con funciones claramente definidas en el artículo 8 de la Ley. Los promotores tienen tareas tales como:

- Analizar el estado patrimonial de la empresa y su desempeño durante por lo menos los últimos tres (3) años.
- Examinar y elaborar las proyecciones de la empresa, con el objeto de suministrar a los acreedores elementos de juicio acerca de su situación operacional, financiera, de mercado, administrativa, legal y contable.
- Mantener a disposición de todos los acreedores la información que posea y sea relevante para efectos de la negociación.
- Determinar los derechos de voto de los acreedores.
- Coordinar reuniones de negociación en la forma que estime conveniente.
- Durante la negociación y en la redacción del acuerdo, actuar como amigable componedor por ministerio de la ley en los supuestos que en ella se prevén, o a solicitud de los interesados en los demás casos.
- Proponer fórmulas de arreglo acompañadas de la correspondiente sustentación y evaluar la viabilidad de las que se examinen durante la negociación.
- Obtener la formalización del documento en el que conste el acuerdo que llegue a celebrarse.
- Participar en el comité de vigilancia del acuerdo, directamente o mediante terceras personas designadas por él.

Estos promotores bien podrían llamarse "Gerentes de Crisis", especialistas en analizar las organizaciones con dificultades estableciendo su viabilidad y a partir de un diagnóstico generar estrategias de rescate de corto, mediano y largo alcance.

5. El acuerdo de reestructuración deberá darse dentro de los 8 meses siguientes, fecha en la cual si no es posible o porque fracase la negociación o por cualquier otra razón, el proceso se trasladará a autoridad competente que iniciará el proceso

concursal de liquidación obligatoria.

6. Los acuerdos de reestructuración se negociarán y celebrarán entre los acreedores externos e internos de la empresa. La ley describe los acreedores externos como los titulares de créditos ciertos que pertenezcan a una cualquiera de las cinco clases de créditos previstas en el Título XL del Libro Cuarto del Código Civil y demás normas legales que lo modifiquen y adicionen. Los acreedores internos como los accionistas, socios, asociados o cooperados del empresario que tengan forma jurídica asociativa o los socios, controlantes o beneficiarios reales que hayan aportado bienes al desarrollo de la empresa de forma demostrativa y cuantificable.

7. La votación del acuerdo deberá hacerse siguiendo los parámetros que exige la presente ley y el acuerdo deberá constar íntegramente en un documento escrito, firmado por las partes legales, será reconocido ante notario público y se elevará a la categoría de escritura pública en los casos que exija la ley. La noticia de la celebración del acuerdo será inscrita en el registro mercantil de la cámara de comercio correspondiente al domicilio del empresario.

8. Consecuente con la función social de las empresas los acuerdos de reestructuración celebrados en los términos previstos en la presente ley serán de obligatorio cumplimiento para el empresario y para todos los acreedores internos y externos de la empresa, con sanciones legales si estos llegaran a incumplirse (artículo 34 de la Ley).

9. Las causales de terminación del acuerdo y sus efectos se prevén en los artículos 35 y 36 que sobreguardan el incumplimiento del acuerdo o del pago de acreencias causadas, trasladando a la autoridad competente el proceso para su liquidación obligatoria.

10. Esta Ley tiene vigencia de cinco años que el gobierno entrará a analizar en el tercer año, para hacer correctivos o prorrogarla si es del caso de acuerdo al tiempo que estime conveniente.

11. Con relación a las empresas acogidas a esta Ley, en abril de 2.000, tres meses después de sancionada la Ley, 32 firmas ya habían sido aceptadas en este trámite y se calculaba unas 500 firmas a finales del mismo año. El gobierno calcula que durante los cinco años de vigencia de la Ley aproximadamente 3.000 empresas se acogerán a la misma.

Las estadísticas de la Superintendencia de Sociedades reflejan, que en virtud de la Ley 550 de 1.999, alrededor del 63% de las 772 compañías que atravesaban una situación crítica lograron celebrar acuerdos de reestructuración, en los cuales pactaron diferentes formas de solución de sus obligaciones, distinguiéndose el mecanismo de la refinanciación, con periodos de gracia, plazos amplios, mejores tasas de interés, y condiciones que pueden hacer posible la salvación de las empresas como unidades de producción y fuentes generadoras de empleo, al igual que la debida atención del crédito.

La ley 922 del 29 de diciembre de 2004 del Congreso de la República, prorroga la Ley 550 de diciembre 30 de 1999 por espacio de dos años más considerados a partir del 31 de diciembre de 2004.

Se aprecia claramente de acuerdo a lo presentado hasta este momento que, aun existiendo una ley que pueda orientar la contención y solución de la crisis, la amenaza de su existencia no es un asunto al que un gerente quisiera enfrentar, sin embargo ella esta ahí como algo inevitable para todo gerente porque es implícita al acto mismo de gerenciar permaneciendo como una posibilidad latente que puede convertirse en realidad. Gerenciar implica pues pensar también en la crisis y en las condiciones que se puedan tener desde lo personal para enfrentarla.

Profundicemos ahora el análisis en la función gerencial, en su historia y en su relación directa con la capacidad competitiva de la persona que gerencia.

## **5.2.1. 5. LA GERENCIA**

### **5.2.1.5.1. Definición y un poco de historia**

Se puede entender por gerencia empresarial, el proceso mediante el cual una persona es responsable del éxito o fracaso de un negocio a partir del direccionamiento del trabajo de otros hacia un objetivo determinado. La gerencia hay que entenderla como un proceso, como un conjunto de principios y funciones claves; es el ejercicio del mando, la coordinación de los recursos, el proceso de toma de decisiones, la definición de la misión y rumbo de la empresa.

Hablar sobre los inicios del pensamiento gerencial nos puede llevar hasta la antigüedad y remitirnos desde ahí a muchos periodos históricos que han sido significativos en la evolución de este concepto, pero solo se hará referencia a los momentos más significativos a partir de la revolución industrial. La Revolución Industrial, nos remite a la Inglaterra de finales del siglo XVIII, con el nacimiento del sistema fabril. Sin embargo, no es precisamente en Inglaterra donde se formaliza y sistematiza el estudio de la Administración como una ciencia, aunque allí se destacan los enfoques economicistas de Adam Smith, J. Stuart Mill y Alfred Marshall, entre otros; sino más bien en los Estados Unidos de Norteamérica.

La revolución industrial norteamericana comenzó en la industria algodonera. En 1789 llegó a los Estados Unidos un técnico textil inglés, llamado Slater, quien de memoria y sin necesidad de planos reprodujo el esquema de la Water Machine de Richard Arkwright y en 1790 fundó la primera fábrica textil de Estados Unidos. Durante la época de 1791 a 1840, lo que se apreciaba en el trabajo fabril, era que el aumento de la producción se lograba incorporando a ella nuevos obreros y

prolongando la jornada de trabajo. Es en los años siguientes y hasta 1860 cuando la dirección de la producción se enfoca más hacia la intensificación del trabajo, aunque sólo hasta la primera década del siglo XX se produce una verdadera revolución científica en la dirección del trabajo fabril organizado.

En Norteamérica es donde se dan los periodos más clásicos de la administración con la división en cuatro etapas fundamentales. La primera es la denominada Administración Científica, y en donde el énfasis recae en los procesos de producción y la eficiencia en el trabajo; orientada a la minimización de los tiempos y movimientos necesarios para producir, facilitando que la demanda hecha a los trabajadores se centrara en la puntualidad y confiabilidad enmarcados por una economía de tiempos. Por ejemplo, las grandes empresas dedicadas a la producción de textiles y acero, buscaban que sus trabajadores fueran disciplinados, antes que educados, llevándolos a desempeñarse a partir de los lineamientos de la administración científica de F Taylor. La descripción detallada de tareas y operaciones, así como el estudio de tiempos y movimientos, llevaron al apareamiento de técnicos quienes prescribían el trabajo obrero como condiciones físicas primarias y capacidades intelectuales elementales.

La segunda etapa, la Administración Funcional, donde las preocupaciones se centran en la estructura organizacional y sus funciones, llevaron a desarrollar conceptos más desde la ingeniería de producción. De este modo las habilidades técnicas especializadas, de ensamblaje, montaje y reparación fueron ampliamente demandadas, tomando auge la supervisión como un elemento que garantizaba la estandarización de los procesos desde el modelo científico. Se dió un insospechado crecimiento de la producción a partir de la aplicación del método especializado de la producción en serie, donde cada trabajador se especializaba en una parte del montaje en una cadena de producción que desfilaba durante toda la jornada ante su puesto de trabajo.

La tercera etapa, el enfoque de las Relaciones Humanas en la Administración, se da precisamente al considerar el factor humano como el elemento esencial de la gestión, proceso que se va dando debido a la alta presión que generaban los sitios de trabajo, el desconocimiento de la persona en la cadena productiva y la alta deserción que se daba, al los obreros abandonar el trabajo. Esto generó el aparecimiento de estudiosos de las ciencias humanas que desarrollaron un amplio conocimiento alrededor de la psicología del trabajo y la incidencia de este en la vida de los trabajadores, dando pie al aparecimiento de muchas teorías de la motivación. Por ultimo, un cuarto enfoque, es aquel en donde pueden ubicarse las corrientes modernas con sus diferentes énfasis en la matemática, las tecnologías de base microelectrónica, en la sociología, en los sistemas informáticos y en la calidad. La mirada esta en la producción industrial de servicios, centrando la atención en la información y el conocimiento quien ha pasado a ser el mayor generador de riqueza y el factor más importante desde la gestión administrativa de principios del siglo XXI.

Reconociendo la importancia de la historia del pensamiento gerencial, este trabajo asumirá el concepto de Gerencia Sostenible trabajado ampliamente por Burkard Hans (1998)<sup>11</sup>, que sirva de pilar para entender el marco teórico que rige la propuesta de análisis. Para nuestro país, el papel de la alta gerencia tiene que estar mucho más comprometido con la gente si se tiene en cuenta que el medio social circundante es cada vez más nocivo. Es por esto que es importante entender el "Desarrollo Sostenible" como una forma de perfilar la nueva administración hacia una concepción mas holística, integral y ética, basada en valores, dándole mayor importancia al componente ambiental como pilar de dicho

---

<sup>11</sup> Burkard, Hans, *"Gerencia Sostenible: Hacia una gerencia ética a partir de las exigencias latinoamericanas"*, Memorias del I Congress of Ethics, Business and Economics in Latin America, San Paolo, Brasil, 27-30 de julio de 1998

desarrollo, e incorporando por otro lado la sostenibilidad social, cultural y económica de la población colombiana.

Es así que en esta línea de pensamiento la gerencia es por lo tanto, la capacidad de optimizar y mejorar todo el conjunto de criterios que implican a la organización de una manera balanceada, con el fin de alcanzar una unidad constructiva, operativa y sinérgica para agregar valor en la dimensión económica, ambiental y social. Y es a través de la "Gerencia Generativa" como se pueden recoger estos nuevos conceptos de valores, ética, ecología, cultura, economía y desarrollo. Siendo tal vez un concepto que incorpora a la totalidad del problema, responde a su complejidad con una respuesta práctica y simple.

En las décadas del cincuenta y sesenta del siglo pasado, el mundo experimento un crecimiento sin precedentes. Para muchas sociedades la idea de un crecimiento exponencial sin límites se convertía en un paradigma de prosperidad infinita que vino a morir en la siguiente década cuando entienden que un crecimiento sin límites es algo que no puede darse. Por el contrario, comprendieron que habían alcanzado y traspasado irreversiblemente su capacidad de recursos necesarios disponibles para la producción donde el medio ambiente llevaba la peor parte por su capacidad limitada de poder procesar los desechos de los procesos de producción. “En los años setenta, esta situación condujo a un dilema sin salida. Los nacientes grupos ambientalistas postularon un “crecimiento (económico) cero” para evitar el colapso del “sistema tierra”. Esto iba en contra de los intereses de los grupos dominantes de los mercados, pero también en contra de los países en vía de desarrollo. Los últimos argumentaron, con razón, que, por un lado, el “crecimiento cero” eternizaría su pobreza y que, por otro lado, la pobreza implica una presión fuerte a la naturaleza y una explotación acelerada de los recursos naturales. De esta manera, el fuerte crecimiento



económico de la mitad del siglo había conducido a un círculo vicioso del cual, parecía, no había escape” <sup>12</sup>

En los años 80, con la formulación del concepto del Desarrollo Sostenible, se empieza a abrir un camino a nuevas formas de abordar el dilema y buscar soluciones más prácticas y sistémicas que abarcan conceptos y factores antes no considerados en el proceso económico de las organizaciones. Este concepto del Desarrollo Sostenible, aunque todavía no es un concepto acabado postula los siguientes aspectos:

- El Crecimiento económico no se equipara al concepto de desarrollo, este es más amplio que el primero.
- Se proponen nuevos indicadores de desarrollo, clasificados en tres grupos: la satisfacción de las necesidades básicas (nutrición, vivienda, salud y movilidad), el acceso a información y conocimientos, y la distribución de estos bienes en la sociedad.
- Es necesario precisar más el concepto de los recursos naturales para poder manejar las interrelaciones con la naturaleza, distinguiendo entre recursos no renovables, recursos renovables y recursos ambientales (agua, aire, suelo, fauna y flora).
- El crecimiento económico no debe implicar siempre el deterioro insostenible del medio ambiente. Enfoques como las tecnologías más limpias, la desmaterialización, la eficiencia de los recursos, entre otras, sustentan este principio.
- Se debe luchar contra la pobreza como tópico crítico, fomentando el crecimiento económico, sin impactar insosteniblemente la naturaleza.

Este modelo trae nuevos retos y preguntas para la gerencia de las empresas donde deben combinar su razón de ser no solo desde el crecimiento económico, sino desde un marco más amplio que no desfavorezca el entorno ambiental, social

---

<sup>12</sup>. -----IBID

y humano. Y donde la gerencia tenga la capacidad de abordar relaciones y entretrejos sociales mucho más complejos que sobrepasan los niveles de la individualidad para dar paso al trabajo en equipo que incluya en su proceso de gerencia nuevos stakeholders antes no considerados en el acto gerencial, como son la comunidad local e internacional, el medio ambiente en un contexto global y las generaciones futuras. Así se cambia sustancialmente la manera como hay que ver una organización. Hans Burkard lo expresa así: “Tradicionalmente, era vista con los ojos de su propietario o gerente, con una visión que iba desde “dentro” hacia “afuera”. Ahora hay que ver la organización con los ojos de todos los stakeholders. Por lo tanto, se determina en gran parte "desde fuera", por las expectativas de los stakeholders, o, para usar un término más técnico, por sus visiones”<sup>13</sup>.

¿En que consiste entonces este modelo de gerencia? Debe entenderse como un modo de pensamiento abierto, capaz de acoger nuevos problemas y de solucionarlos continuamente como un conjunto de elementos relacionados entre sí y armónicamente conjugados. Esta nueva forma de ver los problemas de la organización, de producir y de interactuar, está encaminada hacia un nuevo concepto de gerencia que comprende los siguientes pilares:

- Adopción de un pensamiento sistémico.
- Creación y desarrollo del medio circundante.
- Estimulación de un modo de funcionamiento organizacional descentralizado y autónomo.
- Adopción de un enfoque económico a escala humana.
- Fortalecimiento de la toma de decisiones conjuntamente y fortalecimiento de los sistemas de comunicación tanto internos como externos de la empresa.

El objetivo de esta gerencia es lograr y mejorar permanentemente el nivel de sostenibilidad, creando la conciencia de establecer nuevos valores humanísticos

---

<sup>13</sup>. -----IBID

e imperativos económicos mundiales, es decir, generar un enfoque económico a escala humana que logre un desarrollo integral de la organización, en donde la competitividad y la productividad por sí mismos no significan nada, si éstos logros no se traducen en el desarrollo holístico de la organización. Es este modelo de gerencia el que representa el mayor grado de afinidad y refleja el marco de identificación conceptual del autor en la presente investigación.

#### **5.2.1.5.2. Tareas básicas del gerente**

El gerente es la dinámica, es el elemento que da vida a cada negocio, sin su liderazgo los recursos de producción se quedan en recursos y nunca se convierten en producción. En una economía competitiva, por encima de todo, la calidad y tipo de trabajo de los gerentes determina el éxito de un negocio, además de determinar su supervivencia. La calidad y tipo de trabajo del gerente es la única ventaja efectiva que una empresa puede tener en una economía competitiva.

La gerencia es una categoría con un estatus diferenciador y de liderazgo en una sociedad industrial. Ya no hablamos mas de “capital y trabajo”, hablamos de “gerencia y trabajo”, las responsabilidades de capital han desaparecido de nuestro vocabulario junto con los derechos de capital, en cambio oímos de “las responsabilidades de la gerencia” y una frase singular que es “las prerrogativas de la gerencia”. Estamos construyendo un sistema globalizante y distinto de educación para la gerencia.

La emergencia de la gerencia como un evento esencial diferenciador de liderazgo institucional, es a la vez un evento enraizado en la historia social. Ninguna institución básica ha emergido tan rápido históricamente como lo ha hecho la gerencia desde finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Durante este tiempo ha probado ser indispensable, se ha posicionado institucionalmente y ha crecido con poca oposición y controversia en el mundo de los negocios. La gerencia

permanecerá como una institución básica y dominante, quizás por el tiempo que la civilización occidental por si misma sobreviva. La gerencia no esta sólo metida en la naturaleza del sistema industrial moderno y en las necesidades de las empresas comerciales modernas para las cuales un sistema industrial debe confiar sus recursos productivos, humanos y materiales. La gerencia también expresa las creencias básicas de la sociedad moderna occidental, como la creencia en la posibilidad de controlar el estilo de vida a través de una organización sistemática de recursos económicos así como la creencia de que los cambios económicos pueden convertirse en el motor mas poderoso para el mejoramiento humano y la justicia social.

La gerencia como órgano de la sociedad específicamente encargado de hacer los recursos productivos, es decir con la responsabilidad de un avance económico organizado, refleja por tanto el espíritu básico de los tiempos modernos. Es de hecho indispensable y esto explica por que, una vez adoptada creció tan rápido y con tan poca oposición. La gerencia, su competencia, su integridad y su trabajo serán decisivos para los países en el mundo libre en las próximas décadas. Al mismo tiempo las demandas en la gerencia serán cada vez más crecientes y veloces y las labores gerenciales demandaran mayor capacidad de las personas que decidan seguir el arte de gerenciar. Por esto Abad A. Darío (1998)<sup>14</sup>, nos resume claramente cuales son las tareas básicas que consagran la razón de ser de la gerencia en la empresa:

- AGLUTINADORA: La gerencia hace que las personas actúen en su conjunto alrededor de las metas y los valores que caracterizan la estructura de producción de la compañía.
  
- INTEGRADORA: La gerencia permite que la conjunción de personas, materias

---

<sup>14</sup> Abad A. Darío. Fundamentos de la Gerencia Moderna. Interconed Editores. Primera Edición. Santa fe de Bogotá. 1998. Págs. 36-47

primas, tecnologías, conocimientos e instalaciones produzcan valor agregado que se refleja en una riqueza mayor para la sociedad.

- **CANALIZADORA DE LOS TALENTOS Y VIRTUDES DE LAS PERSONAS:** La labor del gerente se fundamenta en el trabajo de las personas y el aporte que cada uno de ellos puede colocar para alcanzar las metas organizacionales contribuyendo al unísono con sus mejores competencias individuales. Un gerente debe saber motivar y orientar a las personas a dar lo mejor de su talento para beneficio del grupo y para el fortalecimiento personal.
- **PROPICIADORA DE LA PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA:** El gerente debe contar con la participación democrática como eje central de su labor, permitiendo el enriquecimiento del entretejido social de la organización a partir del aporte individual, de la diversidad de ideas y opiniones, de la experiencia y formación de las personas para construir conocimiento fundamentado en el respeto a los demás y sin menoscabar las diferencias individuales.
- **CONSTRUCTORA DE CULTURA:** Una cultura organizacional basada en el respecto a la diversidad de credos, posiciones políticas, clases sociales, educación y valores es el fundamento para construir una ética basada en la cohesión y el principio de lealtad que canalicen todos los esfuerzos individuales en beneficio del logro común.
- **FACILITADORA DE LA AUTORREALIZACIÓN:** La gerencia basada en el respeto a la persona, impulsa el talento individual y grupal permitiendo su desarrollo en la medida que aportan al crecimiento social de la organización y reconocen sus capacidades personales compartidas en torno del grupo social.
- **FACILITADORA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN:** La gerencia lidera funciones de educación y desarrollo que permiten a las personas a medida que

enfrentan retos laborales, aprender para hacerse más capacitados y competentes en beneficio del crecimiento personal y social. Éste debe estar representado en la capacidad de producir rendimientos, de innovar y de diseñar estrategias que permitan el equilibrio ecológico como principio gerencial en la actualidad.

- **CATALIZADORA DE PROCESOS PRODUCTIVOS:** La gerencia como proceso que atraviesa la cadena productiva, es catalizadora de bienes y recursos que producen bienestar y prosperidad representados en crecimiento, ganancias y conocimientos para el beneficio de todos. Un elemento básico de la gerencia debe ser el control de los costos de operación como estrategia para garantizar la capacidad de crecimiento de la empresa.
- **PROPICIADORA DE CONVIVENCIA:** La gerencia aglutina a su alrededor la sinergia de las personas que trabajan por el desarrollo haciendo inevitable la presencia de conflictos propios de la convivencia humana. La gerencia debe ser un instrumento civilizador que resuelva los conflictos a través de los medios adecuados y en beneficio de las personas y de la actividad productiva.

#### **5.2.1.5.3. Perfil gerencial**

Es evidente que las personas que trabajan en y para una organización son las que realmente dan valor agregado a los productos y/o servicios que esta ofrece y que constituyen su objetivo de negocio, para ello requieren de una serie de recursos de diferente índole. En el caso de la labor del gerente esta consiste en administrar adecuadamente todos esos recursos, a la vez que lidera al grupo humano para que haga uso eficiente de ellos. Esto lo han venido haciendo los gerentes durante todo el tiempo pero enmarcados en sociedades que se van transformando y van exigiendo nuevos retos a la labor que realiza.

Referirme a la capacidad de gerenciar en la actualidad comparado con épocas anteriores, exige pensar en las competencias que debe tener una persona para hacerlo con éxito. La tendencia de hoy, muestra que la carrera profesional de una persona se desarrolla en diferentes organizaciones, siendo el individuo responsable y artífice de su propio destino. El viejo concepto de "empleo de por vida" esta siendo reemplazado por el de "empleabilidad", donde cada individuo deberá generar la estrategia que guíe su proyección laboral, con estándares cada vez más exigentes a nivel de competencia para poder posicionarse estratégicamente en el mercado de trabajo.

En esta perspectiva, la gerencia ha pasado del concepto de "jefe", funcionario que se dedicaba a dar órdenes y a trabajar a puertas cerradas por el de "líder", cuyas habilidades ponderables son su capacidad de inducción, comunicación y trabajo en equipo. Es esencialmente un "coach", que guía, apoya y por sobretodo, entiende que su éxito guarda relación directa con el éxito del grupo humano que le ha sido confiado. Pasamos de un estilo "autocrático" a uno netamente "participativo" donde los organigramas más que jerárquicos se establecen es con relación a objetivos por proyectos. Por eso la "verticalidad" ha quedado desterrada dando lugar al concepto de "comunicación", que no sólo implica la relación con un líder, sino el poder de comunicarse e interrelacionarse con todas los niveles de la organización; pasando de un ámbito de "independencia" a uno de "interdependencia" y de relaciones reciprocas. En este marco, las condiciones del perfil gerencial se hacen más exigentes, donde no sólo es importante su formación académica y su historial laboral, sino también su capacidad como persona y sus actitudes motivacionales en el ejercicio de la tarea.

Para poder avanzar en la comprensión del perfil del gerente es necesario clarificar el concepto de perfil desde el cual se dirige este análisis. Un perfil profesional es el conjunto de roles, de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano para el desempeño de una

profesión, conforme a las condiciones del contexto donde interactúa. Los perfiles profesionales se diseñan partiendo de la estructura organizacional y de las necesidades propias de la naturaleza específica. En la práctica existen muchos modelos de perfiles profesionales pero la mayoría de autores coinciden en los siguientes componentes como los básicos para elaborar un perfil:

- Especificación de áreas generales y específicos de conocimiento, que debe dominar el profesional.
- Especificación de responsabilidades de la práctica profesional, sustentadas en la formación académica, científica y tecnológica.
- Especificación del conjunto de valores y conductas esperadas que garanticen el desempeño profesional
- Especificación de las habilidades y destrezas reales y potenciales que tiene que desarrollar
- Especificación del tipo de actividades que debe desempeñar en su profesión y experiencia en el área de conocimiento
- Análisis de las disciplinas que pueden contribuir para apoyar en la solución de problemas potenciales que pueda enfrentar el profesional en el ejercicio de sus funciones.

En el presente trabajo se hace un análisis del perfil gerencial partiendo de la teoría de las competencias, las cuales se dividen en conocimientos, destrezas o habilidades, actitudes o motivación y características de personalidad que, sólo con la adecuada conjugación entre ellas, se puede garantizar la gestión eficiente del gerente. Será necesario analizar aspectos en estas cuatro vertientes para construir el perfil:

- **CONOCIMIENTOS:** Sobre el negocio, el mercado actual y potencial, el entorno, sobre los diferentes temas administrativos, los competidores, las políticas locales e internacionales del mercado, entre otros.
- **HABILIDADES Y DESTREZAS:** Capacidad de análisis, iniciativa,



creatividad, liderazgo, visión de futuro, habilidad para tomar decisiones, destrezas para la comunicación verbal y escrita, capacidad de gerenciar, habilidad para alcanzar resultados concretos, poder de conducción, entre muchas otras.

- **ACTITUDES MOTIVACIONES:** Dedicación a la tarea, interés por el grupo de trabajo, tendencia a alcanzar un significativo nivel de autorrealización, tener capacidad, iniciativa y espíritu emprendedor; búsqueda del sentido del trabajo a través del contenido del mismo, sana ambición de poder y de logro; estar preparado para afrontar nuevas responsabilidades, actitud permanente de aprendizaje, entre otras.
- **ESTRUCTURA DE PERSONALIDAD:** En cuanto a la estructura de personalidad las características deseables varían significativamente de una institución a otra, o de un sector a otro, por lo tanto no es posible determinar un perfil de personalidad estandarizado para gerentes; es necesario entonces, si se pretende identificar esos factores, hacer un detallado análisis de los aspectos que determinan la favorabilidad de cada característica, entre ellos están por ejemplo la estructura organizacional, la cultura interna de la empresa, las funciones y tareas que componen el cargo y la proyección que se pretende con el mismo. Sin embargo por medio de este trabajo nos acercaremos a establecer las características de personalidad más sobresalientes en el perfil del gerente en empresas del sector alimentos.

El líder de una compañía está siempre limitado por factores internos y externos que van a influir poderosamente en el logro de los objetivos organizacionales; llamamos a los factores internos “cultura organizacional” y a los externos “el entorno” o medio ambiente.

¿Desde qué lugar actúa un gerente para propiciar resultados y cuáles son o han sido sus principios administrativos? Históricamente la manera como los gerentes han administrado las organizaciones va cambiando a través del tiempo. Estos cambios fundamentales son dados por factores externos a la organización y obedecen más a transformaciones de carácter cultural, social, económico o político en los entornos donde habitan las organizaciones o por modelos y teorías que varían con relativa frecuencia, que a necesidades claramente identificadas desde el interior de la organización.

La administración entendida como la forma de observar, analizar e intervenir en un contexto determinado debe propiciar a la gerencia los elementos fundamentales que guíen su gestión. No basta con el marco de referencia que delimite la administración, es también importante la competencia del administrador para propiciar el desarrollo organizacional.

Siguiendo en la misma línea que inspira la gerencia sostenible, es importante pensar en las condiciones necesarias del perfil para que el gerente pueda responder acertadamente a su rol, entre estas, las siguientes:

- **MOTIVACIÓN:** Debe ser una persona de mucha iniciativa para involucrarse en el logro de objetivos, mostrando capacidad para orientar al equipo humano y gestionando los recursos que permitan alcanzar los fines. Debe ser un multiplicador de este valor en sus colaboradores.
- **ORIENTACIÓN SISTÉMICA:** Desde esta perspectiva sigue teniendo validez el esquema gerencial tradicional de la Administración de Fayol de PODC: Planificar - Organizar - Dirigir - Controlar. Pero es necesario también aplicar el esquema CIFP: Comprender - Integrar - Facilitar - Promover. La estrategia metafóricamente debe centrarse en ser más el director de la orquesta que el general de la guerra. Desde esta visión se facilita mejor la integración de todos los colaboradores de la organización partiendo del respeto por lo que cada

quien aporta en la integración del todo que produce la sinergia de la sinfonía. Para Peter Drucker (1994) “La orquesta rinde únicamente porque todos los 250 músicos tienen la misma partitura. Todos subordinan su especialidad a la tarea común y todos tocan solamente una pieza musical a un mismo tiempo”<sup>15</sup>

- **LIDERAZGO:** Debe ser quien asuma el liderazgo para proclamar las grandes líneas de la organización a partir del conocimiento y escucha que haga de los distintos stakeholders de la organización: accionistas, junta directiva, clientes, colaboradores, proveedores, las instancias reguladoras y gubernamentales, así como la comunidad a nivel local e internacional, el medio ambiente y las generaciones futuras.
- **DOTES DE MANDO:** Debe ser quien asuma con madurez el ejercicio de la autoridad, facilitando, sirviendo y promoviendo el desarrollo de la organización y afrontando las dificultades que trae el acto de la gerencia con decisión.
- **INTEGRIDAD:** reflejada en el principio del buen actuar desde la moral y la ética empresarial que rijan todos sus comportamientos. De la misma manera que sea un promotor de este valor en la cultura organizacional.

Ahora, si analizamos el perfil gerencial y su relación con la crisis, reconocemos que estas generan en un primer momento un caos en la organización y en la actitud de las personas, en especial de la gerencia. Por esto es necesario también pensar en las posibilidades que enfrenta el gerente en su condición de persona para reconocer, aceptar y trabajar en la resolución de la crisis organizacional.

La crisis organizacional puede empezar siendo una crisis personal para convertirse luego en una crisis colectiva por la magnitud del daño que puede implicar para el conjunto de la organización. Sin embargo en muchas ocasiones

---

<sup>15</sup> Drucker, Peter. La Sociedad Post-capitalista. Editorial Norma, Colombia, Octubre, 1994

los análisis y la intervención del fenómeno se centran en los procesos macro dejando de lado las afecciones particulares y su intervención sobre las mismas, en caso específico, poco o nada se hace para profundizar en los efectos que esta trae a los gerentes que enfrentan el proceso de crisis.

Para Sheehy, Gail (1979) la vida de las personas en cualquier momento de su existencia esta incorporando tanto aspectos externos como internos. El primero, el sistema externo, está compuesto por nuestra calidad de miembros de la cultura, donde las condiciones laborales, sociales y familiares moldean y representan la forma como participamos en el mundo. El campo interior, el segundo, se refiere a los significados que dicha participación tiene para cada uno de nosotros. Por otra parte, la autora afirma que: “Los cambios cruciales del lecho de sustentación comienzan a desequilibrar a una persona en el campo interno, señalando la necesidad de cambio y del paso a un nuevo plano en la nueva etapa de desarrollo. Estos cambios cruciales se producen a lo largo de toda la vida, pero la gente se niega persistentemente a reconocer que posee un sistema de vida interno.”<sup>16</sup> De ahí la dificultad que se presenta en muchos casos en la persona del gerente para enfrentar adecuadamente el proceso de las crisis. Entender que es inminente la necesidad de cambio, es un proceso difícil de asimilar por los gerentes sobre todo en momentos de caos.

Es claro que hay muchos tipos de crisis y también que son muchas las personas que sufren cada uno de ellos, sin embargo en cada ser se vive un proceso diferente, afectado por factores sociales, culturales, económicos, intelectuales y espirituales. La vivencia para el gerente de una crisis situacional provocada por acontecimientos no previstos con anticipación, amenaza su integridad bio-psico-social y puede llegar a desequilibrarlo. En algunos casos la persona logra superar por sí sola la crisis, pero en otros requiere de la intervención de otros, todo

---

<sup>16</sup> Sheehy, Gail. Las Crisis De La Edad Adulta. Ed. POMAIRES. Barcelona. 1.979. Pág. 47

dependerá del tipo de crisis, del nivel de responsabilidad que represente para la gerencia y del impacto que ella esté provocando en su persona.

Las crisis ancladas en el propio yo, como aquellas que vive la persona como consecuencia de su propio comportamiento o estado físico, son muy comunes de aparecer en las personas que dirigen empresas en crisis. Con estas crisis se corre el peligro de decepcionarse de uno mismo y entregarse por ello a los vicios o simplemente anquilosarse y esperar a que la vida pase sin hacer nada por cambiar su rumbo; también se tiene la oportunidad de buscar y desarrollar otras alternativas y otros valores que permitan superar las propias limitaciones como se mencionó anteriormente. Acudir a uno u otro camino va a depender de las condiciones particulares de cada gerente y de los mecanismos que utilice para enfrentar la crisis. Cuando la crisis se convierte en una oportunidad para actuar y generar el cambio, asumirla es un reto personal, que permite al gerente poner a prueba sus competencias, arrojando resultados muy importantes que logran sacar a la compañía del problema y lo fortalecen a él como profesional y como persona. En caso contrario, la presencia de una crisis invasiva debilita la persona del gerente llevándolo a procesos extremos donde podemos estar ante la presencia de una crisis patológica que no entraré a analizar en este trabajo. Es precisamente desde la teoría de las competencias que se desarrolla a continuación desde donde se propone el análisis para el desempeño gerencial en condiciones de crisis.

#### **5.2.1.6. GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

La administración moderna está dando cada vez mayor relevancia a las personas en las organizaciones, haciendo que día a día se tome mayor conciencia de que son ellas quienes ofrecen el verdadero valor de competitividad en el éxito empresarial al reconocerse su característica esencial representada en el capital intelectual. Al referirse al desarrollo del potencial humano como prioridad en las

empresas, Alfonso Jiménez (2000) nos expresa que “Dentro de los ‘intangibles’, el capital intelectual juega un papel muy importante. Las empresas son valoradas por las capacidades de generación, de creación, de servicio, de innovación, de sus dirigentes y del conjunto de personas que conforman su entramado humano”<sup>17</sup>. De ahí la gran importancia de gestionar las competencias en los colaboradores de la organización como una metodología que permite ubicar las personas mas capacitadas para el logro de los objetivos organizacionales en las respectivas áreas de la empresa. Este concepto de competencias proviene del ámbito de los recursos humanos y propone administrar a las personas desde la lógica de sus fortalezas en campos como el conocimiento, las habilidades, destrezas, las actitudes y motivaciones.

Para gestionar las competencias es fundamental plantear la importancia de darles una connotación altamente objetiva, de lo contrario se convertirán en una moda más de la administración de los recursos humanos y muy pobre será el aporte que den a las organizaciones; es preciso entonces, plantear la dificultad que implica definir las de manera tan clara que permita su medición a través de herramientas confiables, esta es realmente una barrera muy inquietante en este modelo de gestión, pues evidentemente estamos ante elementos intangibles, los cuales, a diferencia de los tangibles, no son susceptibles de mediciones universalmente aceptables y por eso es preciso emplear el aporte que esta tendencia propone con cautela y sensatez.

Así, del mismo modo en que durante el tiempo del Taylorismo y el Fordismo, las tecnologías de organización y producción fueron moldeando las habilidades y destrezas de los trabajadores, en la actual industria orientada al conocimiento, la informática y los servicios, nos podemos acercar también a plantear un estudio de

---

<sup>17</sup> Artículo publicado en la revista del Club Intelect 2000.  
<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/rev/compet.htm>

las competencias requeridas para la adecuada formulación e implementación de los cargos en el desempeño laboral.

“La nueva forma de organización de la producción crecientemente conlleva a la configuración de competencias de mayor contenido social y técnico. Mientras el concepto más recurrente en el modelo de análisis del trabajo fueron: tarea, operación, tiempos, movimientos, métodos: en el análisis actual de competencias se trabaja en torno a competencias sociales y competencias transversales. El eje de análisis dejó de ser la medición del trabajo y pasó a estar en la cabeza del individuo y en sus capacidades y motivaciones.

Las virtudes laborales como disciplina, puntualidad y obediencia dan paso a la demanda por competencias como: capacidad de análisis, trabajo en equipo, negociación, capacidad de aprendizaje permanente, solución de problemas, etc. Es claro que los rasgos propios de la división del trabajo moldean el paquete de competencias demandadas. Podría afirmarse que el concepto de competencia surge para tratar de identificar la ampliación y extraordinario enriquecimiento en el conjunto de habilidades, conocimientos y comprensión requeridos actualmente para un desempeño laboral satisfactorio”<sup>18</sup>.

La evolución de los mercados de trabajo sucedida en los últimos años, a partir de la incorporación de nuevas tecnologías y las que se proyectan de manera espiral, junto a las nuevas formas de organización del trabajo, han exigido de los trabajadores, además de las capacidades específicas requeridas por una ocupación, niveles cada vez más altos de educación, capacidad de trabajo en equipo y de comunicación en un entorno organizativo dinámico. Esto conlleva a que distintos autores coincidan en afirmar que las ocupaciones requieren no sólo la calificación técnica con las destrezas manuales y/o intelectuales que pueden

---

<sup>18</sup> Vargas Z, Fernando. De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas, Pág. 52. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Número 149,, Mayo-agosto 2000, Uruguay

exigir sus tareas, sino también capacidades para relacionarse con los otros miembros de la organización, para razonar y para evaluar situaciones que van más allá de sus ocupaciones en sentido estricto.

En este mismo sentido es así como la visión que debe tener el gerente en su gestión administrativa debe partir de su propia capacidad innovadora, centrada en la capacidad de transformar o de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia a la solución de los problemas organizacionales que trascienda no solo a la alta gerencia sino a toda la estructura humana de la organización. Abordar la gerencia de las organizaciones en crisis, o incluso de cualquier organización, independiente de su estado funcional, implica bajo la perspectiva de las competencias que el gerente conozca y pueda trascender tres niveles del conocimiento en los que se conjugan el ser, el aprender y el hacer.

Se “aprende a ser”, cuando este conocimiento se traduce en saber ser, en un primer nivel que llamaríamos teórico – práctico. Se “aprende a aprender”, en un segundo nivel que se traduce en saber aprender y denominamos como práctico - técnico. Por último un tercer nivel de “aprender a hacer”, que se traduce en saber hacer con una connotación de aplicación práctica. Por eso una competencia supone la existencia de un conocimiento intelectual, teórico de orden cognitivo; de un saber operar en la realidad al que llamaría de orden procedimental y un saber comportarse de orden puramente actitudinal.

Desde una perspectiva operativa, las competencias pueden desglosarse o distinguirse en planos:

- Saber: Referido a los conocimientos adquiridos y los comportamientos relacionados.
- Saber Hacer: Capacidad para aplicar los conocimientos en las distintas situaciones laborales, profesionales, académicas, etc. La puesta en práctica del conocimiento es esencial en el enfoque de la competencia.



- Saber Estar: Actitudes como predisposiciones a actuar de un modo determinado. En este apartado se incluyen las motivaciones, compromisos, implicaciones que la persona demuestra en cada situación.
- Poder Hacer: El desarrollo de las competencias requiere además de las cualidades y destrezas técnicas, profesionales y de conocimiento, recursos que hagan posible su desarrollo en el contexto en el que deseen llevarse a cabo.

Es a través del desarrollo de estos niveles de aprendizaje que podemos decir que una persona es competente. Quien se hace competente puede proporcionar evidencia de ello, mostrando la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz en una función productiva mezclando conocimiento, experiencia y desempeño.

El concepto de competencia surge como una manera de asumir un nuevo modelo para la formación de los trabajadores, asunto que se encontraba en una crisis a principios de los años ochenta, por no contar con un modelo que asumiera este proceso organizacional eficientemente. En cuanto a este concepto existen variados enfoques que están necesariamente relacionados con sus orígenes.

El movimiento de las competencias se originó de desarrollos paralelos de entrenamientos vocacionales en varios países, buscando equiparar el entrenamiento y educación con los requerimientos de los sitios de trabajo. En Estados Unidos en los 70's con el movimiento pedagogía basada en el desempeño "performance-based vocational teacher education movement" el cual coincidió con la preocupación por el "accountability" y el control de los certificados profesionales de los profesores; en los 90's en Gran Bretaña con el "National Vocational Qualifications" (NVQs); en Nueva Zelanda con el "National Qualifications Framework"; en Australia con el "National Training Framework" (NTF), y

el “Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills” (SCANS) y la iniciativa “National Skills Standards” en los Estados Unidos (Hyland, 1994)<sup>19</sup>.

El modelo de competencias se basó fundamentalmente en la necesidad percibida de una política que lograra convertir la fuerza de trabajo en una fuerza competitiva en una economía global donde se hacía fundamental una política de enfoque integral de formación que conectara el mundo laboral, social y educacional.

Otros autores identifican el surgimiento de la competencia laboral con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochentas, la cual constituyó la base de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra. Se ubica en países industrializados con mayores problemas para vincular el sistema educativo con el productivo, lo que se explica por el énfasis que este concepto pone en los resultados y en las acciones. Una característica del concepto de competencia es que enfatiza la habilidad en sus tres expresiones: física o manual, intelectual o mental y social o interpersonal. Esto permite orientar futuras acciones relacionadas con la competencia laboral.

Es en este marco global donde el enfoque de competencias emerge como una de las formas de resolver tales demandas, haciendo énfasis en la premisa de buscar ventajas competitivas a partir de las personas. Para Mertens (1996)<sup>20</sup>, la importancia de este enfoque se basa en que:

1. Enfatiza la relación que existe entre desarrollo socioeconómico y la capacidad de las personas para gestionarlo, haciendo énfasis en cómo las personas logran altos niveles de rendimiento.
2. Constituye un punto de convergencia entre la capacitación y el empleo, por medio de la certificación de las competencias que integra las demandas del

---

<sup>19</sup> Hyland, T. Competence, Education and NVQs: Dissenting Perspectives. London, Cassell, 1994

<sup>20</sup> Mertens, Leonard. Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT. 1996.

mercado de trabajo con una oferta educativa en torno a la formación de competencias.

3. Permite flexibilidad para enfrentar los fuertes procesos de cambio que caracterizan las organizaciones en la actualidad a través de la formación permanente de acuerdo a las demandas socioeconómicas.

El mismo autor destaca ciertos beneficios del modelo:

- La formación basada en competencias facilita procesos de aprendizaje y formación continuos, favoreciendo la implementación de programas de capacitación flexibles y de calidad que respondan a los cambios tecnológicos y productivos.
- Incluye la descripción de conductas en el ámbito laboral, conllevando a que los empleados conozcan lo que se espera de ellos en la contribución que cada uno debe hacer para el logro de las metas organizacionales.
- Contribuye al proceso de selección de personal haciendo énfasis en las capacidades que pueda demostrar un candidato más que en sus diplomas adquiridos.
- Mejora la objetividad al determinar el ajuste o potencialidad de una persona para diversos trabajos.

#### **5.2.1.6.1. ¿Cómo funciona el trabajo basado en competencias?**

Los elementos básicos esenciales consisten en un análisis funcional de los roles ocupacionales, traducción de estos roles (competencias) en hallazgos y evaluación del proceso del entrenado demostrado en la manera como él realiza el trabajo. Para identificar las competencias se parte de los resultados y objetivos deseados de la organización en su conjunto, derivando en tareas y éstas en conocimientos, habilidades y destrezas requeridas. Las tareas se conciben como un medio cambiante entre el resultado y la dotación de conocimientos y habilidades del individuo.

Los cambios técnicos y de reestructuración en las empresas van haciendo que las tareas también cambien; los objetivos por su parte, son menos cambiantes pero conllevan a mayores niveles de exigencia convirtiéndose en el punto de referencia para la dotación de conocimientos y habilidades requeridos que van forjando el proceso de cambio en la organización. El progreso está definido únicamente por las competencias logradas y no por los procesos subyacentes o el servicio en instituciones de educación formal. Las evaluaciones están basadas en un grupo de hallazgos de manera que todas las partes involucradas incluyendo asesores y aprendices puedan hacer juicios razonablemente objetivos acerca de si se ha logrado o no lo propuesto. Los beneficios potenciales de esta aproximación incluyen entrenamientos flexibles y estándares transparentes. “La competencia implica una nueva figura de trabajador. Con el Taylorismo predominaba el *homo economicus*, es decir, el obrero guiado por su interés de maximizar su remuneración. Con la teoría de las relaciones humanas surgió una especie de *homo socialibilis*, empujado por una lógica de los sentimientos. Hoy aparece el *Homo competens*, cuyo comportamiento estaría motivado por el enriquecimiento de su cartera de competencias”<sup>21</sup>.

Críticos de este modelo como Mitchell, L. (1991)<sup>22</sup> señalan que un análisis funcional de roles ocupacionales es complejo dada la dificultad para identificar un rango de competencias que verdaderamente cubran los roles de trabajo en sentido amplio y representen adecuadamente los tipos de conocimiento relevante para las competencias indicadas.

---

<sup>21</sup> Alaluf, M. Y Estroobants, M.: ¿Moviliza la competencia al obrero?. Formación Profesional, CEDEFOP. Berlin, No. 1

<sup>22</sup> Mitchell, L. & Wolf, A. Understanding the place of knowledge and understanding in a competence based approach. In: Fennel, E., ed. *Development of assemble standards for national certification*. Sheffield: Employment Department, 1991:25–29 .

#### **5.2.1.6.2. Concepto de competencia**

Acercarse al concepto de “Competencias” puede producir confusión porque sus partidarios lo han elaborado con distintos niveles de amplitud. Se han centrado en definiciones puras de las competencias, en las tareas, prestando poca importancia a un marco de interpretación que sea práctico para las empresas, siendo allí, en este mundo real de la producción donde se presta para que se mezclen y confundan los términos. Desde el siglo XV el verbo "competir" significó "pelear con", generando sustantivos como competencias, competidor y el adjetivo competitivo; así como también se le puede ver como aptitud referido a la capacidad que se tiene para realizar algo.

Competencia es un concepto sin valoración como bueno o malo y el significado de esto es formado por aquel que la usa. Los que proponen el modelo de educación y entrenamiento en competencias (CBET: Competency-Based Education and Training) lo promueven como la manera de equiparar el entrenamiento y educación con los requerimientos de los sitios de trabajo. Tratar de aclarar lo que se va a lograr frente a los estándares de medición y logro, en teoría supera la división entre manos y mente, teoría y práctica y educación general y vocacional. Las competencias manifiestan la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser, son unidades del conocimiento; son elementos que posee el individuo y son imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad.

Existen múltiples y variadas definiciones en cuanto a las competencias, que en el caso de los países hispanos se da una dificultad adicional debido a la confusión terminológica, al asociar el vocablo competencia con su significado “competitivo / comercial”. Así, según Mertens (1996)<sup>23</sup>, la competencia laboral pretende ser un enfoque integral de formación que desde su diseño conecta el mundo del trabajo y

---

<sup>23</sup> Mertens, Leonard. Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT. 1996.

la sociedad en general con el mundo de la educación. Vincula este concepto con la estrategia para generar ventajas competitivas, con la estrategia de productividad y con los recursos humanos. Por ello entiende las competencias laborales como proceso de construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo basado en situaciones reales de trabajo, el cual se obtiene no sólo a través de la educación formal sino también mediante el aprendizaje por la experiencia.

Oteiza, (2002)<sup>24</sup>, describe las competencias como el resultado del comportamiento en relación directa con la actuación del que aprende, actuación que se supone medida y valorada según los resultados de ese comportamiento. Competencias así definidas son entonces aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre. Aquellas características necesarias para realizar el trabajo, pero que no conducen a un desempeño superior se les denominó como competencias mínimas. Se puede también conceptualizar a la competencia como la capacidad potencial para desempeñar o realizar las tareas correspondientes a una actividad o puesto.

Como quiera que se definan las competencias, es necesario determinar cuáles posee una determinada persona o cuáles se requieren en el ejercicio de un determinado puesto de trabajo u ocupación. Estas tienen un cierto orden de jerarquía que incluyen motivación y personalidad que se mueven en un nivel subconsciente; auto imagen y rol social que se mueven en un nivel de conciencia y las habilidades expresadas en un nivel comportamental. Como es de esperar, según la definición del concepto que se utilice, será su forma de operacionalizarlo y medirlo. Para identificar la calificación requerida en un puesto de trabajo se

---

<sup>24</sup> Oteiza, F. “¿Hacia dónde va y hacia dónde deben ir la formación para el trabajo y la capacitación en América Latina y el Caribe?”, Seminario CEPAL, Santiago. 2002.

hace un inventario de todas las tareas que comprende una ocupación. Para identificar las competencias se parte de los resultados u objetivos buscados por la organización en su conjunto, los cuales derivan en tareas y estas en los conocimientos, las habilidades y las destrezas requeridos. Mientras la calificación se circunscribe al puesto, la competencia se centra en la persona que puede llegar a ocupar uno o más puestos.

Puede decirse que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que les predisponen a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño. Las competencias así, son vistas como unidades del conocimiento que poseen las personas y que son imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad. Están relacionadas con su manera de ser, su manera de pensar y, finalmente, su manera de actuar.

Para Jorge H. Gómez C (1997), la Competencia es “una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal.”<sup>25</sup>

Para Richard Boyatzis “las competencias son las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup>Gómez C., Jorge H. Mapas de competencias estrategia en el recurso humano. En: Revista Clase Empresarial No 54, Pág. 52 1997.

<sup>26</sup> LLORENTE, Jorge. Introducción a las competencias: Por qué son lo que hay que tener? En: Capital Humano No.122 Pág. 12-14. 1998

Para Ducci, M. (1997)<sup>27</sup> una competencia laboral es una "Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo mediante la instrucción sino también y en gran medida, mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo". Por ejemplo, la habilidad para trabajar en equipo es una competencia transversal o común a muchas ocupaciones actuales.

De estas definiciones o de otras similares, puede desprenderse una característica esencial de la competencia y es su observabilidad. Una competencia debe ser evaluable, se puede determinar si se posee o no, o en qué grado se domina. El término competencia y su utilización es complejo, debido a como hemos visto, reúne y aglutina elementos tan distintos como rasgos de personalidad, actitudes, valores o conocimientos, refiriéndose tanto al dominio de las destrezas técnicas como a las interpersonales o emocionales.

#### **5.2.1.6.3. Enfoques para el estudio de las competencias**

En general las variadas definiciones del concepto de competencia se identifican con diferentes tendencias a las que se afilian de una forma u otra sus autores. Ahora centremos el análisis a mostrar los tres enfoques u orientaciones que más se han destacado en el estudio de las competencias como son la tendencia Conductista, Funcionalista y la Constructivista.

##### **5.2.1.6.3.1. Enfoque conductista**

El análisis conductista parte de la persona que hace su trabajo bien, de acuerdo con los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. Según este modelo conductista, se prioriza el desempeño

---

<sup>27</sup> Ducci, M.: El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1997.



efectivo, es decir alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto organizativo dado. La competencia es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que puede hacer y no necesariamente lo que hace. Se caracteriza el modelo en constatar los resultados en las cosas que hacen los mejores por comportamientos observables, donde el termino competencia refiere las cualidades de los competentes por haber alcanzado un perfil de excelencia. El énfasis esta en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona.

Se hacen las siguientes críticas al modelo conductista:

- La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa;
- La distinción entre competencias mínimas y efectivas no aparece con claridad;
- Es un modelo histórico, es decir relacionado con el éxito en el pasado y no resulta apropiado para organizaciones que se transforman rápidamente.
- Reduce el término de competencia a la realización de tareas simples identificadas por análisis funcionales. A la vez que ignora las conexiones entre tareas; la significancia, intención o disposición para actuar, contexto de realización de las tareas y el efecto de los aspectos interpersonales y éticos.
- Toma como modelo para la construcción de las competencias a trabajadores y personal más apto o de alto desempeño, desconociendo a los trabajadores que por sus condiciones no alcanzan esos niveles de estandarización.

#### **5.2.1.6.3.2. Enfoque funcionalista**

Se origina en Inglaterra en la aplicación del sistema de competencias laborales y tiene como punto de partida el pensamiento funcionalista de la sociología. Desde

esta perspectiva, los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno. La empresa sólo puede funcionar en relación con el mercado, la tecnología, las relaciones sociales o institucionales. Las funciones de los trabajadores no sólo se relacionan con el entorno de la empresa, sino también que constituyen subsistemas dentro del sistema empresa, donde cada función es el entorno de otra (Mertens, Leonard. 1996)<sup>28</sup>.

El modelo analiza las diferentes relaciones que existen en la organización entre resultados, capacidades, habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

Según el análisis funcional, los objetivos y funciones de la empresa no se deben formular desde su organización como sistema cerrado, sino en términos de su relación con el entorno: mercado, tecnología, relaciones sociales e institucionales. La función del trabajador se entiende en relación con el entorno y con las otras funciones. Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que en las empresas existen entre los resultados y las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, buscando detectar aquellos elementos relevantes en el desempeño laboral.

Una metodología que se acerca al enfoque integral de competencias es el DACUM (Developing a Curriculum). Originados en Canadá y popularizados en Estados Unidos, especialmente en la Universidad de Ohio; los esquemas DACUM han sido usados para la elaboración de currículos y programas de capacitación, y para el establecimiento de criterios de evaluación e identificación de necesidades de capacitación. La metodología es altamente participativa y se pone en práctica con los trabajadores y supervisores en pequeños grupos donde, en forma

---

<sup>28</sup> Mertens, Leonard: Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996. Pags 262.

conjunta, identifican el desarrollo de las tareas en los puestos, los ordenan y los procesan temporalmente. El resultado es un listado de tareas y actividades para una función en especial, que puede ser utilizado para desarrollar contenidos de capacitación muy ligados a la función. Oteiza (1991)<sup>29</sup> destaca esta metodología como especialmente relevante para producir articulación con el sector productivo, ya que es la empresa la que señala el tipo de capacitación que se necesita y la que selecciona a los técnicos o empleados que servirán para definir las competencias específicas requeridas.

La metodología DACUM parte de tres principios fundamentales:

- Un trabajador experto puede definir y describir su trabajo más precisamente que cualquier otra persona.
- La descripción de las funciones/puesto parten de la definición del desempeño de las tareas del trabajador experto.
- Todas las tareas/funciones demandan conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes para el adecuado desempeño.

Los críticos de este modelo funcionalista de competencias piensan que es una metodología que parece ser muy útil en la separación de las diferentes tareas en un área ocupacional pero que se queda corta para poder establecer un vínculo entre ellas.

#### **5.2.1.6.3.3. Enfoque constructivista**

El principal protagonista de esta corriente es el Dr. Bertrand Schwartz, de Francia. El concepto constructivista alude a que la competencia se concibe no sólo a partir de la función sino también desde la dimensión personal. Es decir, este método rechaza la separación entre construcción de la competencia y de la norma por un

---

<sup>29</sup> Oteiza, F.: Una alternativa curricular para la educación técnico profesional. Santiago: CIDE, Programa de Educación y Trabajo. 1991.

lado, y por el otro la implementación de una estrategia de capacitación en la persona. Construye la competencia a partir de la necesidad del mercado, pero dando igual importancia a la persona, sus objetivos y posibilidades. Desde esta perspectiva el modelo de competencia se entiende como un proceso que ocurre al final del aprendizaje donde se debe establecer una relación dialéctica entre la capacitación de los empleados y su participación progresiva y coordinada para su implementación. A diferencia del modelo conductista, incluye a las personas de menor perfil en la organización o las que son menos formadas. Este modelo se basa en los siguientes principios:

- Parte de la creencia en otorgarle confianza a la gente, creer en ellas y ofrecerle posibilidades de aprender por si mismas. Esto permite a la vez un aprendizaje mucho más rápido.
- Las personas están comprometidas con un modelo de capacitación que relaciona el saber con el hacer, donde la adquisición de conocimientos esta directamente vinculada con la acción en un entorno cambiante que le exige aprendizajes dinámicos e interactivos. Con esto se permite no sólo la inserción instrumental con el conocimiento sino también el desarrollo y progreso individual.
- Las demandas de capacitación individual se imparten en un marco de capacitación colectiva que represente un efecto transformador del entorno y determinante de la vida individual y colectiva de los trabajadores.
- La definición de las competencias se asocia a la investigación participante, donde todos los actores implicados (tutores, ejecutivos, coordinadores y trabajadores) expresan su forma de pensar, sus ritmos propios de aprendizaje, sus métodos para analizar que a través de la confrontación se construye y avanza en la investigación.

- Existe una relación entre capacitación, confianza y responsabilidad donde se da la adquisición de conocimientos. Muchos colaboradores pueden mostrar evoluciones inesperadas adquiriendo aprendizajes relativamente complejos sin dominar los conocimientos de base. Todo esto, producto de su reconocimiento como persona y de la asignación de responsabilidades que lo motivan a involucrarse mucho más con el trabajo.
  
- La construcción de las competencias no puede aislarse de la construcción de un entorno distinto a nivel de las relaciones humanas en la empresa. Su construcción generalmente se inicia a partir del análisis de las disfunciones sociales y de comunicación que caracterizan las relaciones grupales y la dinámica cultural de la organización. Definir las competencias a partir del análisis de las disfunciones permite un ambiente motivador que conlleva a que se fortalezcan las relaciones laborales, el trabajador sienta que se le escucha, se establece un diálogo más abierto con el personal de mando, se da la posibilidad para preguntar y argumentar sin que sea tomado negativamente y se da un aprendizaje más rápido porque todos saben más de lo que pueden suponer.
  
- La definición de competencias y de su norma, ocurre al final del proceso de aprendizaje con la participación colectiva, efectiva, progresiva y coordinada, donde cada quien asimila las modificaciones de sus tareas y de sus puestos de trabajo, a la vez que se contrarrestan las disfunciones que impedían el aprendizaje social y las interrelaciones humanas se vuelven más favorecedoras para todos generando un clima laboral distinto.

Como se puede deducir, no existe unificación alrededor del término de "Competencia Laboral" y menos un consenso sobre su definición, pero si existen elementos comunes en las definiciones anteriormente descritas que permiten

inferir algunas características generalizadas de la competencia laboral, entre las cuales tenemos:

- Se orientan al desempeño de las personas en el trabajo.
- Son necesarias bajo situaciones laborales definidas.
- Siempre son contrastables con un patrón o norma de desempeño esperada o establecida.
- Refieren capacidades que deben ser verificables, a través de procedimientos rigurosos de evaluación.
- Incluyen una amplia caracterización de capacidades personales, de trabajo en equipo y de relación social.

La palabra Competencia como un concepto orienta y señala la capacidad real de alcanzar objetivos laborales, mediante la movilización de características que un individuo pone en práctica en su desempeño laboral.

De acuerdo a las características propias de cada organización deben determinarse las competencias más valoradas; es evidente que así como cada organización cuenta con su propia cultura haciéndose diferente de todas las demás, de la misma manera las competencias no cumplen con un único parámetro que se pueda estandarizar. Las mismas competencias no son aplicables en todas las compañías, por el contrario, existen competencias específicas para cada una de ellas, por eso es conveniente definir las de acuerdo a la realidad de la organización para poder gestionarlas a partir de una clara concepción de las mismas. Partiendo del análisis anterior y para efectos de la investigación en el presente trabajo asumo lo siguiente:

El paradigma base de este análisis se centra en la concepción histórico cultural del hombre desde una mirada humanista, que parte de colocar al hombre en el centro de la organización como gestor y creador de todos los procesos que permiten el logro de las metas organizacionales. Gracias a la condición psicológica del

desarrollo psíquico humano, el hombre puede apropiarse de la herencia cultural y el conocimiento generado de sus antecesores, transformándolo activamente por medio de su intelecto, en íntima relación con su entorno personal, profesional, familiar y social haciendo suyos los conocimientos, las técnicas, las actitudes, las tecnologías, la práctica, los valores, los ideales de la sociedad en que vive y los mecanismos mediante los cuales se autodesarrolla.

Para esta investigación la concepción de las competencias parte desde una visión constructivista, donde el sistema de conocimientos y prácticas que enriquecen día a día la dialéctica del saber y las valoraciones frente al mismo, desarrollan la capacidad de los seres humanos para utilizarlos como teorías, instrumentos, técnicas y tecnologías en un proceso de sistematización del mejoramiento de sus actividades concretas, con un desempeño acorde con las cambiantes necesidades y exigencias del entorno social y laboral sin descuidar la preservación de su entorno ecológico.

Las competencias deben orientarse desde un enfoque íntegro de los recursos humanos y sus capacidades (naturales y adquiridas), donde las exigencias sociales, las de su organización para ser competitiva y el factor psicológico individual dinamicen cualquier proceso de mejoramiento.

Se concluye que las competencias son un conjunto de características personales, conocimientos (técnicos y sociales), valores, motivos, actitudes (querer hacer), aptitudes (saber y poder hacer) que le permiten a una persona o grupo de personas desarrollar de manera consistente y en diversas situaciones una actuación exitosa

Las competencias laborales desde esta concepción son entendidas como características de las personas, están en las personas y se desarrollan con las personas de acuerdo a las necesidades de su contexto económico, social y

cultural y sus aspiraciones y motivaciones individuales; por lo tanto no basta con saber, o saber hacer, es necesario poseer actitudes y valores que predispongan al ser humano a utilizar el saber y el saber hacer y evidenciarlos en el desempeño de su actividad laboral.

#### **5.2.1.6.4. Clasificación y tipología de las competencias laborales**

De la misma forma como existen diferentes maneras de definir la competencia laboral, se han construido y definido distintas y variadas tipologías de las competencias, las cuales van desde clasificaciones generales basadas en sistemas nacionales, como en el caso de Gran Bretaña y el sistema mexicano de certificación de competencias, hasta modelos de clasificación contruidos a la medida de las necesidades de una organización en específico. Los criterios utilizados para definir el modelo de clasificación se basan en el grado de generalidad de la competencia o en la naturaleza de la misma respecto a distintos campos o dominios.

Tal como lo plantea Álvaro de Asorena Cao (1996)<sup>30</sup>, las competencias se pueden clasificar en:

- **COMPETENCIAS GENERALES:** Son las referidas a características o habilidades del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo, sin tener en cuenta aspectos más específicos requeridos para la ejecución de las tareas. Algunos autores también las denominan como competencias primarias básicas como por ejemplo aptitudes, rasgos de personalidad (ascendencia, auto-confianza, estabilidad emocional, entre otras) y actitudes.
- **COMPETENCIAS TÉCNICAS:** Son las que están ligadas a la ejecución de la tarea propiamente dicha.

---

<sup>30</sup> DE ASORENA CAO, ÁLVARO. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos. Editorial Paidós empresa. Cuarta Edición. Barcelona 1996. 269 páginas. Página 172



Partiendo del modelo planteado por E. Bueno y P. Morcillo, las competencias pueden clasificarse así:

- **LAS COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS:** Son el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito del trabajo y los conocimientos y destrezas necesarios para ello. Se caracterizan por tener una triple dimensión, deben ser contagiosas para todos los integrantes de la organización, combinatorias y transversales en toda la estructura organizacional. Para ser efectivas deben estar soportadas en pilares humanos como las aptitudes, actitudes y capacidades.
- **LAS COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS:** Referidas al saber reaccionar aplicando el conocimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar de forma independiente vías de solución y transferir adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas del trabajo. Surgen como consecuencia de la integración entre las actitudes, (visión, misión, filosofía); las aptitudes (rutinas, políticas, aprendizaje), y las capacidades (liderazgo, habilidades directivas, experiencias) que le permitan a la organización interactuar tanto interna como externamente de forma eficiente favoreciendo su adaptación y facilitando el desempeño de las competencias tecnológicas y personales.
- **LAS COMPETENCIAS PERSONALES:** Resultan de las cualidades latentes y específicas que tienen las personas que obtienen éxito en sus actividades profesionales; convirtiéndose éstas en competencias personales sobresalientes a partir de un rendimiento superior al que logra la mayoría de personas en las mismas atribuciones.

Manuel González M., (2000)<sup>31</sup> establece que las competencias personales están conformadas por los conocimientos que un empleado necesita tener; las destrezas que debe poseer, las actitudes y motivaciones para desarrollarlo desde una perspectiva positiva. Los rasgos de personalidad que están asociados con la efectividad en el desarrollo de la tarea y las conductas y normas que debe aceptar con el fin de adaptarse al trabajo.

Este mismo autor considera que no todas las competencias personales son igualmente relevantes y las clasifica como competencias de umbral y competencias diferenciadoras o distintivas. Las primeras son competencias básicas para desempeñar un puesto de trabajo sin que esto implique un desempeño superior; las segundas son aquellas que permiten que un trabajador con los mismos recursos y capacidades logre un desempeño superior al resto del personal.

#### **5.2.1.6.5. Dirección estratégica por competencias**

Este modelo surge como una señal de ruptura con los modelos anteriores y como una respuesta a las necesidades de organizaciones complejas que se mueven en la incertidumbre.

El análisis de gestión por competencias tiene sus orígenes con los trabajos desarrollados en Norteamérica a principios de los noventa por Hamel y Prahalad, los cuales centraron la atención en el problema de la falta de competitividad de las empresas norteamericanas, las cuales partían de una filosofía enmarcada en la gestión de cartera de productos y en el enfoque de unidades estratégicas de negocios como únicas fuentes de beneficio.

---

<sup>31</sup> González M., Manuel: De la Gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. En Ciencia y Sociedad. Vol. XXV No.1 Ene-mar 2000 Pág. 47.

Estos autores aportaron el concepto de competencias administrativas que surgen de dos fuentes complementarias que son los recursos y las capacidades. Los primeros de carácter tangible e intangible representados en los medios físicos, financieros, humanos, tecnológicos y organizacionales, los cuales deben ser coordinados y destinados al uso productivo por la organización.

Las capacidades, surgen como producto de la interacción, cooperación y toma de decisión al interior de los subsistemas organizacionales, crean fortalezas en la empresa ubicándola en condiciones superiores de eficiencia, calidad, satisfacción al cliente entre otras ventajas competitivas.

Para las condiciones actuales del país y la influencia que ejerce el entorno al interior de las organizaciones, se hace necesario abordar la organización desde una gestión estratégica por competencias. La globalización de mercados, las fusiones, absorciones, alianzas y la subcontratación de actividades, son razones importantes para mirar las empresas desde este contexto.

#### **5.2.1.6.6. Proceso de implementación de un modelo de gestión por competencias**

Para una empresa puede ser relativamente sencillo saber donde se encuentra y planificar hacia donde quiero llegar, pero la implementación de la gestión por competencias implica que tenga que realizar un análisis previo de su cultura organizacional y de su estrategia empresarial, para permitirle definir las competencias críticas o centrales que la llevaran a alcanzar sus objetivos mediante los recursos humanos de la organización.

Varias de las dificultades en torno a la gestión por competencias en la empresa se centran en el análisis de su nivel de innovación, ya que se plantea que si no existe un ambiente que propicie la flexibilidad, la colaboración y la autonomía laboral, el desarrollo de las competencias se hace un camino muy difícil que no trasciende del proceso de describir puestos de trabajo. Es necesario entonces avanzar en

dos sentidos: realizar un diagnostico sobre qué tan innovadora es la organización; y quizás, mediante el análisis de competencias empezar a innovar en la organización.

Según Herranz y De la Vega (1999) <sup>32</sup> iniciar el proceso de gestión por competencias implica hacer un análisis de factores que bien pueden asumir las garantías para afrontar los riesgos de transformación cultural por competencias en la organización. Entre estas tenemos:

- ANALIZAR LA ESTRATEGIA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

Estrategia referida a los objetivos claves, marcada por el camino que ha decidido seguir la organización, y con cultura a todos los aspectos que refieren el marco filosofal donde se fundamentan los comportamientos de los colaboradores de la organización. El primer paso no es cambiar sino observar cuales son las características principales de la cultura empresarial: comunicación, poderes, creencias, parámetros sociales de comportamiento, entre otros y sobre estos establecer el plan de transformación cultural que incluya a todas las personas comprometiéndolas con el cambio.

- LA COMUNICACIÓN.

Las comunicaciones de la empresa tanto externas como internas, reflejan en gran medida el estilo de funcionamiento de la organización. Ahora la información se ha convertido en sinónimo de poder dentro de las organizaciones y fuera de ellas. Una comunicación organizacional abierta y clara tanto a nivel formal como informal es la entrada principal para implementar e instaurar una política de recursos humanos basada en la gestión por competencias.

- IDENTIFICAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.

---

<sup>32</sup> Herranz, Antonio; De la Vega, Ricardo. Las competencias: pasado y presente. En revista Capital Humano. No 123, junio 1999, Pág. 58-66. Madrid. Editorial Capital Humano

Analizar cual es el estilo de liderazgo que impera dentro de la organización, a partir del reconocimiento de todos los niveles de mando. El modelo de competencias basa gran parte de su trabajo en otorgar a los directivos y mandos intermedios un papel muy activo fundamentado en relaciones horizontales y quebrando el modelo de comunicaciones y liderazgo vertical. Exige la transformación de líderes capaces de escuchar los problemas y sugerencias y de conducir un equipo de trabajo correctamente.

- **HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.**

Implica un conocimiento profundo de la organización que nos permita reconocer las condiciones laborales en los distintos puestos de la organización. Al mismo tiempo hacer un análisis reflexivo de las diferentes herramientas de gestión con que cuenta el área de recursos humanos. Sobre este marco de análisis se empiezan a estructurar los distintos pasos a seguir para la implementación del proceso de Gestión por Competencias.

#### **5.2.1.6.7. Proyección del impacto del modelo de gestión por competencias**

Muchas empresas se caracterizan por una inversión tímida en el desarrollo de sus equipos de colaboradores por razones que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. La gestión por competencias como un modelo que parte de centrar a la persona en su análisis, además de suplir algunas como las anteriormente mencionadas, aporta innumerables ventajas entre las cuales están:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garanticen los resultados.
- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su auto-desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La implementación de programas de capacitación basados en las necesidades de la empresa o en las necesidades propias de cada cargo.

#### **5.2.1.6.8. Objetivos generales del modelo de gestión por competencias**

- Desarrollar un programa piloto de certificación y desarrollo de competencias laborales en la organización.
- Disponer de indicadores sobre el nivel de calificación de los colaboradores, que precisen las necesidades de la organización, orienten los planes de desarrollo de competencias y que reduzcan costos en el área de recursos humanos.
- Disponer de criterios comunes de desempeño laboral para reconocer y acreditar en cada persona la competencia laboral alcanzada independientemente de la forma como la adquirió.
- Establecer sistemas de información con transparencia que le permitan a los colaboradores, saber lo que se espera de ellos, a los líderes que competencias se están requiriendo en la organización y a las entidades de formación y educación la manera de como orientar sus currículos.

#### **5.2.1.6.9. Metodología para la intervención de las competencias**

Básicamente esta se orienta en dos etapas fundamentales:

#### **5.2.1.6.9.1. Identificación de las competencias requeridas para el desempeño óptimo**

Se parte del análisis funcional como una técnica utilizada en la identificación de competencias laborales inherentes a las funciones de un cargo específico. Se inicia con la definición del propósito general del cargo y se van deduciendo a través de la exploración directa las funciones que se llevan a cabo. Para su elaboración se aplican reglas que mantengan la uniformidad de criterios y su redacción debe seguir la estructura: verbo + sustancia + condición. En esta etapa se debe contar con la participación directa de los colaboradores de la organización que conozcan la función analizada. Para Massé, Carlos (2003) “El análisis funcional se lleva a cabo, desagregando las funciones identificadas a partir del propósito principal de la organización, usando la lógica ‘problema – solución’, en el que cada una de las funciones establecidas, se constituye en soluciones para resolver el problema planteado en la función precedente. En función de este análisis se van identificando las funciones claves para cada una de las áreas funcionales de la organización y posteriormente, se detectan aquellas competencias laborales que son consistentes con los factores claves de la organización y área correspondiente”<sup>33</sup>. Recoger la información implica contar con la creación de instrumentos de recolección de información así como con la capacitación de grupos técnicos de apoyo para el levantamiento de la información en los respectivos puestos de trabajo. Posteriormente el análisis funcional se representa en mapas funcionales cuidando la relación entre funciones y propósito clave. Una vez se obtiene el análisis funcional se definen las ‘unidades de competencia’ entendidas como la agrupación de funciones específicas a realizar por el colaborador. La unidad de competencia esta formada a la vez por un conjunto de elementos de competencia que son descripciones de acciones o comportamientos a lograr por la persona en el cargo ocupado y se elaboran las normas de competencia.

---

<sup>33</sup> Massé N, Carlos: La capacitación para el trabajo y la certificación de las competencias laborales en la administración municipal, Pág. 11. En Colección Documentos de Investigación, Colegio Mexiquense. 2003.

#### **5.2.1.6.9.2. Evaluación, desarrollo y certificación de competencias**

Este proceso inicia con la comparación para cada trabajador de las competencias requeridas frente a las competencias poseídas, utilizando distintos procedimientos entre los cuales esta la observación directa, acudiendo a fuentes existentes que permitan analizar los resultados de evaluaciones realizadas por los respectivos líderes, o realizando pruebas de desempeño. Estos procedimientos realizados por un equipo técnico y especialista en certificación de competencias, permitirán analizar si el colaborador cuenta con la(s) competencia(s) requerida(s) para el cargo. Cuando es así y el colaborador posee las competencias requeridas se pasa a certificar en sus competencias respectivas, en caso negativo donde el colaborador carece de éstas, se establecen módulos de capacitación en planes y programas específicos de corta duración que le permitirán alcanzar el nivel de competencia requerida.

#### **5.2.1.6.10. Métodos de recolección y valoración de competencias personales**

Desde hace algunos años, se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

Las competencias resultan “variables” nada fáciles de medir, en comparación con otras como los objetivos en una organización o persona que se desempeñe en ésta, a la vez que su desarrollo requiere de una motivación intrínseca más que de una compensación que pueda dar la organización. Por lo tanto, requieren de un tratamiento diferente al ser evaluadas, ya que si bien son objetivas, en cuanto a que son observables, también son subjetivas, en cuanto a la percepción que de ellas tiene el examinador.



La medición de las competencias generalmente se efectúa a través de escalas que definen en niveles o grados las que debe requerir un colaborador en el ejercicio de su cargo. Estas escalas buscan identificar que características en cuanto a conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, o compartimientos debe reunir cada puesto en específico y a través de los cuales la organización pretende añadir valor a su razón de negocio.

Una recomendación básica cuando una compañía pretende gestionar las competencias es partir de esta identificación concreta y crear su propio diccionario de competencias, en el cual se definirán con precisión cuales son los comportamientos concretos que indican que la persona posee o no esa competencia.

Teniendo ya esa herramienta de trabajo, la medición de las competencias puede hacerse de diversas maneras dependiendo del momento y la utilización que pretenda hacerse de ella; por ejemplo, si es dentro de un proceso de selección de personal tendrán que emplearse herramientas como las pruebas psicotécnicas, la entrevista de incidentes críticos y el análisis de antecedentes a través de verificación de referencias u otros medios de información; si es para tomar decisiones en cuanto a planes de formación deberá hacerse mediante evaluaciones de desempeño, auto evaluaciones, evaluaciones de 360°.

Existen diversas estrategias y métodos que son utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias entre las cuales están:

**5.2.1.6.10.1. Discusiones de grupo:** Son pruebas para valorar habilidades de liderazgo, planteamiento de buenas ideas y guía en los procesos de discusión. La prueba consiste en formar grupos de 4 a 8 personas para analizar problemas en tiempo límite.

**5.2.1.6.10.2. Análisis de casos: Permiten** evaluar las capacidades generales que posea un colaborador enfrentándolo a situaciones concretas del trabajo donde el debe demostrar su capacidad para resolver y analizar esta situación y poniendo a prueba sus competencias. Es común utilizar esta técnica como un ejercicio importante en entornos financieros, de marketing, de producción y dirección a través de la entrega de material escrito que describa la situación y solicitándole al colaborador que prepare un informe con las recomendaciones generales para la dirección.

**5.2.1.6.10.3. Fact finding:** Prueba que valora el pensamiento analítico, juicio práctico y toma de decisiones a partir del análisis de una pequeña parte de la información, dándole a continuación la oportunidad de ampliar esa información por medio de una tercera persona.

**5.2.1.6.10.4. Simulación de entrevistas: Evalúa** la capacidad comunicativa y la solución de problemas mediante la conversación directa con otro que hace el papel de jefe, subordinado o cliente.

**5.2.1.6.10.5. Pruebas situacionales: Son** un conjunto de técnicas y ejercicios que permiten simular, total o parcialmente, una situación en la que los sujetos tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz, eficiente y seguro de una actividad laboral concreta. En éstas se presentan situaciones simplificadas que tienen lugar en un determinado período de tiempo y que son semejantes a las actividades profesionales claves que desempeña el individuo. Por ejemplo, hay momentos donde la mejor forma de adiestrar al personal es utilizando el simulador. En el caso de la preparación de astronautas es factible debido a los simuladores que reproducen con fidelidad el ámbito espacial. De esta forma la evaluación del desempeño individual se hace más fácil, favoreciendo la repetición, cuantas veces sea necesaria, de la misma situación. Compañías aéreas adiestran a sus pilotos a través de simuladores de vuelo.

Computadoras usan la realidad virtual para crear escenarios idénticos a los reales. La simulación por intermedio de máquinas se encuentra lo suficientemente bien difundida en el medio empresarial.

#### **5.2.1.6.10.5.1. Importancia de las pruebas situacionales**

- Tienen una alta validez aparente, lo que favorece su implicación y participación activa.
- Aportan información realista (evidencias) sobre las competencias de los sujetos.
- Pueden evaluarse varias competencias al mismo tiempo.
- Pueden utilizarse tanto individualmente como en grupo.
- Si están bien construidas contribuyen a aumentar la validez y confiabilidad de las evaluaciones.
- Pueden utilizarse para distintos objetivos de evaluación y formación del personal.

#### **5.2.1.6.10.5.2. Desventajas de las pruebas situacionales**

- Alto costo de diseño y aplicación.
- Para cierto tipo de trabajo es necesario prevenir la posible ocurrencia de accidentes.
- El equipamiento puede ser costoso.
- Los ejercicios donde se emplean materiales reales de los puestos de trabajo deben ser actualizados continuamente.

#### **5.2.1.6.10.5.3. Características de las pruebas situacionales**

- Deben ser muestras del trabajo o simulaciones de aspectos de éstos.

- Deben reproducirse, en la medida de lo posible, las variables relevantes en la ejecución de la tarea, teniendo en cuenta aspectos como duración, complejidad, etc.
- Determinar los comportamientos asociados a las competencias (aspectos observables).

En este tipo de pruebas se hace referencia a una serie de ejercicios (los juegos de roles, el in-basket o canasta de papeles, las presentaciones orales, escritas, entre otros). La técnica In Basket evalúa capacidades relacionadas con delegación, organización, toma de decisiones y comunicación escrita. Esta técnica consiste en situar a la persona en el rol de directivo de empresa de manera ficticia llevando a actuar como si se tratara en la vida real para resolver asuntos relacionados con su rol de gerente (planificación del trabajo, cartas, memos, etcétera). El presente trabajo basará parte de su análisis para identificar las competencias gerenciales en la utilización de esta técnica como método indicado para la recolección y posterior análisis de la información.

#### **5.2.1.6.11. Fallas comunes en la implementación de la gestión por competencias**

Como muchos otros modelos de gestión organizativa que han aparecido en la esfera de la administración de los recursos humanos con el fracaso en los resultados esperados, el modelo de gestión por competencias no está exento de esta posibilidad en el proceso de su implementación en el ámbito organizacional. Varias empresas que han entrado a recorrer este camino han visto que sus esfuerzos no se han traducido en los resultados esperados, por múltiples factores que en muchos de los casos obedecen a una falta de planeación y conocimiento pleno de la técnica. Aquí presentamos algunas de las causas que pueden llevar el modelo al fracaso:

- Falta de apoyo y compromiso gerencial que conllevan a que la persona que lidera el departamento de recursos humanos, tenga dificultades para poder

movilizar al resto de las áreas de la organización en el logro de este objetivo.

- Fallas en el proceso de sensibilización para la implementación del modelo, representado en la deficiencia del análisis del “esfuerzo – beneficio” que representa para todos la gestión por competencias.
- Falta de concreción y de integración con los procesos claves del negocio o con las estrategias corporativas, al confundir medios (software, definición de competencias) con fines (performance).
- Falta de adaptación del modelo de competencias y definición de herramientas de soporte a las condiciones particulares de cada organización
- Falta de una adecuada gestión del cambio inherente a la puesta en marcha de estos nuevos procesos.
- Falta de soporte informático y organizativo en su implementación que genera una considerable carga de trabajo burocrático para gestionar entorpeciendo por lo tanto la dinámica de funcionamiento normal de la organización.
- Falta de visión a largo plazo sobre los beneficios del modelo.
- Confusión terminológica: a un mismo componente se le denomina de distintas formas o, peor, a distintos componentes se les asigna una misma etiqueta.
- Disparidad de criterios: derivada en buena medida del problema anterior, así como de la diversidad de contextos en los que se aplica.
- Empleo inadecuado de los métodos, técnicas o herramientas disponibles: no siempre se conocen las posibilidades, características o limitaciones de los diferentes métodos y técnicas, ni siempre se aplican en las condiciones idóneas.

#### **5.2.1.6.12. Identificación de las competencias**

Para la identificación de Competencias gerenciales en la presente investigación se partió de la utilización de la técnica “In Basket” conocida como “Canasta de papeles” y considerada dentro del grupo de las pruebas situacionales. Ésta técnica no sólo ha sido utilizada para la selección de gerentes, sino también como ayuda al diseño de programas de formación y desarrollo y como instrumento para evaluación del rendimiento del personal directivo.

La técnica consiste en presentar a los participantes una serie de materiales y documentos escritos como cartas, informes, mensajes telefónicos, entre otros (Ver Anexo B), típicos del puesto de trabajo y que representan aspectos significativos del mismo. El sujeto debe evaluar el contenido de los distintos materiales y tomar decisiones sobre las acciones que debe realizar para responder adecuadamente. Deberá llevar a cabo cada una de sus acciones por escrito, con lo que quedará registro de las respuestas de la prueba.

La prueba es calificada por examinadores adiestrados que se encargan de valorar puntos tales como la entereza, la imaginación, la cortesía para con los subordinados, entre otros. Esta técnica se caracteriza por su idoneidad en el desarrollo de habilidades analíticas y de comportamiento, con miras a juzgar situaciones y establecer prioridades. “Se ha descubierto que la técnica abarca tres áreas principales de conducta:

1. La toma de decisiones y acciones en oposición a su lanzamiento
2. Un rendimiento elevado en oposición a un rendimiento bajo.
3. El efectuar en forma independiente en oposición al solicitar consejos y orientación de los superiores.”<sup>34</sup>

El ejercicio de la Canasta de Papeles difiere de los otros de esta serie en cuanto a que la actuación de cada candidato es evaluada después de completarse el

---

<sup>34</sup> YÉPEZ BEDOYA, Alexandra. Construcción de un instrumento que mida las competencias cognitivas para la gerencia de los Administradores de Empresas de la ciudad de Medellín. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. 2001. Pág. 121.

ejercicio y no durante el mismo. Los apuntes que cada candidato debe tomar para explicar la acción que ha realizado sobre los diversos asuntos en la canasta pueden ser revisados a conveniencia del evaluador. Después de esta revisión el evaluador sostiene una entrevista con el candidato en la cual se le hacen las preguntas relacionadas con el proceso de aplicación y se dan pautas de observación para la recolección de información (Ver Anexo C). El evaluador debe tomar apuntes sobre el trabajo escrito del candidato y la entrevista, e incluir sus impresiones al evaluar y hacer sus marcas en la lista de habilidades de la hoja de calificaciones.

Debido a la forma como se evalúa a los candidatos, solo se requiere de la presencia de un evaluador para administrar este ejercicio. Este es un ejercicio en que un solo evaluador puede observar las actividades de los candidatos sin una pérdida significativa de la información. Este evaluador debe leer las instrucciones a los candidatos, entregar el material de la canasta de papeles y ver que el ejercicio se complete dentro del tiempo previsto y sin que los candidatos lo discutan entre ellos.

El análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento a los distintos gerentes de empresas del sector alimentos de la ciudad de Medellín, me permitió hacer una comparación cualitativa de la presencia de estas competencias en gerentes de organizaciones exitosas y en gerentes de organizaciones en crisis y construir un modelo de las competencias factibles y requeridas para el cargo de gerentes en este tipo de organizaciones que pueda ser considerado en procesos de selección.

Las competencias gerenciales definidas en el instrumento “Canasta de Papeles” y sobre las cuales se fundó el análisis en este trabajo se presentan a continuación:

#### **Cuadro 1. Competencias que mide la prueba “canasta de papeles”**

COMPETENCIA	DEFINICIÓN O DESCRIPTORES
<b>Toma de decisiones</b>	<p>Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.</p> <p>Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.</p>
<b>Pensamiento flexible</b>	<p>Capacidad para modificar tanto el pensamiento como el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar una meta.</p> <p>Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.</p>
<b>Categorización</b>	<p>Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.</p>
<b>Resolución de problemas</b>	<p>Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.</p> <p>Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.</p> <p>Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.</p> <p>Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.</p>



COMPETENCIA	DEFINICIÓN O DESCRIPTORES
<b>Pensamiento Sistémico</b>	Capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa- efecto de las acciones
<b>Razonamiento Deductivo</b>	Capacidad para deducir conclusiones a partir de hipótesis, situaciones y hechos. Ve relaciones múltiples. Analiza las relaciones entre varias partes de una situación. Descompone una tarea compleja en partes manejables.
<b>Razonamiento Inductivo</b>	Eficacia a la hora de identificar un problema, buscar datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y encontrar las posibles causas del mismo.
<b>Pensamiento Lógico</b>	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

## **6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿La falta de unas competencias sólidas en la actividad gerencial de las personas que ocupan estos cargos en las empresas de la ciudad, ha influido grandemente en la incapacidad personal para afrontar la crisis interna de las organizaciones llevando a un punto crítico a muchas de ellas?
- ¿La existencia de unas buenas competencias gerenciales en el perfil que debe caracterizar al gerente de empresa en la ciudad, son un factor determinante para el buen desempeño laboral y para el éxito empresarial?

## **7. PROCESO METODOLÓGICO**

La investigación se centró en hacer un análisis desde las competencias personales del gerente en empresas del Sector Alimentos de esta ciudad. El presente trabajo se caracterizó por ser una investigación de tipo exploratoria que pretendió conocer qué pasa concretamente en la ciudad de Medellín con las competencias gerenciales y los estilos administrativos de un grupo reducido de gerentes y la influencia que ha tenido la crisis económica de la última década en el direccionamiento de sus propios negocios.

### **7.1. PASOS SEGUIDOS**

#### **7.1.1. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA Y EMPRESAS A VISITAR**

La definición de la muestra se concertó directamente con el asesor del proyecto de investigación al momento de presentar el proyecto a la universidad. Se definió tomar una pequeña muestra representada en tres empresas en crisis y tres empresas exitosas pertenecientes al sector comercial inicialmente, el cual se descartó a medida que avanzaba la investigación por no ser un sector representativo en la ciudad con empresas acogidas a la Ley 550 optando por hacer el trabajo con empresas del sector alimentos, de acuerdo a las recomendaciones de la Superintendencia de Sociedades. Para acceder a las empresas con estas características y a sus gerentes se contó con la asesoría y apoyo de la Superintendencia de Sociedades - Seccional Medellín -, por ser directamente esta institución quien lidera todos los procesos de concertación de empresas que se encuentran en crisis y en proceso de acogerse a la Ley 550.

Esta etapa fue la más difícil y la que mayor tiempo tomó ya que se consultaron alrededor de veinte gerentes hasta poder concretar la muestra establecida de tres empresas en crisis del sector alimentos. Paralelamente se hicieron contactos directamente con gerentes de empresas exitosas, que han arrojado en los últimos años, márgenes de ganancia y que no se habían encontrado en condiciones de crisis al momento en que fueron contactadas, para poder hacer el análisis comparativo dentro del mismo sector.

#### **7.1.2. REALIZACIÓN DE CONTACTOS INSTITUCIONALES**

Se contactaron los gerentes personalmente y se les dió a conocer la información sobre lo que pretendía la investigación y se les explicó la manera como ellos participarían del proceso. La información suministrada por cada gerente fue manejada de la manera mas ética siendo utilizada estrictamente con fines académicos. Por razones éticas y preservando el nombre y prestigio de las personas y empresas participantes, en la investigación no se divulgan sus nombres como tampoco los nombres de los gerentes evaluados.

Es importante también mencionar que los gerentes participantes de la investigación lo hicieron de manera libre y espontánea después de conocer la importancia de los análisis que se pretendían realizar, para lo cual firmaron un consentimiento informado (Ver Anexo A) para el manejo ético y confidencial de la investigación.

#### **7.1.3. DEFINICIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA**

La investigación centró el análisis en las competencias gerenciales y su influencia directa en el plan estratégico de desarrollo de cada organización, sus logros, los procesos de comunicación que lidera la gerencia, la motivación hacia los

colaboradores, las características de personalidad de los gerentes, así como muchos otros aspectos directamente relacionados con el ejercicio del cargo que se midieron a través del instrumento "canasta de papeles". Este es un análisis cualitativo centrado en la labor de los gerentes, no de la organización, donde están implicados ellos directamente desde su condición personal y la influencia que tiene sobre su ejercicio gerencial el entorno organizacional y social para el direccionamiento estratégico de su negocio.

#### **7.1.3.1. La técnica In Basket**

Para el acercamiento a la medición de competencias se utilizó la técnica "In-Basket Training" (caja de trabajo) que reconoce la simulación como la manera de apropiarse de información valiosa en un estudio. La simulación se caracteriza por una situación en la que un escenario simulado representa modelos reales, haciendo posible la reproducción de lo cotidiano. Con la simulación se reproduce una situación artificial, donde los participantes recibieron una "caja de entrada", con varias actividades para que fueran resueltas en un determinado plazo (Ver Anexo B). Cada uno de los jugadores tenía que crear su propio plan de organización y resolver el mayor número de dificultades presentadas. Al finalizar el tiempo que tenía cada gerente para resolver los asuntos del ejercicio (una hora), a cada uno se le aplicó un cuestionario conteniendo informaciones que permitía verificar los aspectos evaluados por la prueba y profundizar más en estos. Aspectos tales como: grado de percepción, capacidad de organización, habilidad de planificación, toma de decisiones, capacidad de dar prioridad y actuar en favor de la actividad, entre otros fueron evaluados (Ver Anexo C).

La prueba de simulación aplicada buscaba reunir la suficiente información para determinar el nivel de competencias presentes en los gerentes evaluados. La información se recogió y se analizó con el presente orden de factores evaluados por la prueba:

**Cuadro 2. Factores evaluados para la prueba de la técnica In Basket**

<i><b>FACTORES DE PRIMER ORDEN</b></i>	<i><b>FACTORES DE SEGUNDO ORDEN</b></i>
<b>Planeación</b>	Redacción
<b>Toma de decisiones</b>	Ortografía
<b>Organización</b>	Estilo de relación: Subalternos-Superiores
<b>Programación</b>	Estilo de dirección
<b>Coordinación</b>	Profundidad de análisis
<b>Estilo de relación frente a las figuras de autoridad</b>	Tipo de pensamiento
<b>Delegación</b>	Manejo de la presión
<b>Priorización</b>	Empoderamiento
<b>Control y seguimiento</b>	
<b>Aprovechamiento de recursos</b>	
<b>Empleo del tiempo</b>	
<b>Comprensión verbal</b>	

### 7.1.3.1.1. Definición de los factores e indicadores de gestión para el análisis

#### 7.1.3.1.1. 1. Cuadro 3. Factores e indicadores de gestión de primer orden

FACTOR	INDICADORES DE GESTION	
	POSITIVOS	NEGATIVOS
<p><b>PLANEACIÓN:</b> Es la función administrativa más importante de todo puesto que incluye la selección de diversos cursos alternativos futuros de acción, incluye la selección de los objetivos así como los medios para alcanzarlos. La función de la planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo, cuándo y quién ha de hacerlo. La planeación involucra la disposición de controles de las acciones previstas, anticipación de posibles resultados y sus consecuencias.</p> <p>La planeación se ejecuta en un término de tiempo correspondiente a:</p> <p>Corto plazo: de tres a seis meses</p> <p>Mediano plazo: entre uno y dos años</p> <p>Largo plazo: tres años en adelante</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisa cuidadosamente todos los asuntos antes de actuar sobre ellos.</li> <li>2. Reúne datos significativos, los analiza para definir problemas y oportunidades. Relaciona información.</li> <li>3. Establece consideraciones jerárquicas y determina prioridades.</li> <li>4. Considera varios enfoques alternativos antes de decidir las acciones a tomar.</li> <li>5. Elabora planes prácticos basados en prioridades, estrategias de acción y cronogramas definidos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trata de resolver los asuntos a medida que los lee.</li> <li>2. Considera los asuntos al azar.</li> <li>3. Lo contrario a los ítems positivos.</li> </ol>
<p><b>TOMA DE DECISIONES:</b> Capacidad para escoger la alternativa más apropiada de una manera oportuna, con plena conciencia de las consecuencias previsibles, reconocimiento claro de las alternativas existentes y análisis exhaustivo de la información pertinente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evalúa la información de que dispone y elige adecuadamente el camino a seguir</li> <li>2. Percibe las consecuencias de sus decisiones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posterga las decisiones</li> <li>2. Asigna la responsabilidad de todo a otras personas</li> <li>3. No asume una posición frente a las situaciones que lo ameritan</li> </ol>

FACTOR	INDICADORES DE GESTION	
	POSITIVOS	NEGATIVOS
<b>ORGANIZACIÓN:</b> Capacidad para estructurar la información, recursos humanos, y materiales pertinentes, con el fin de facilitar el cumplimiento efectivo de los objetivos propuestos.	1. Se ubica en el organigrama. 2. Lee cuidadosamente cada asunto. 3. Ubica las personas en el organigrama. 4. Lleva un orden lógico en el diligenciamiento de los asuntos. 5. No traspapela información ni olvida asuntos por resolver. 6. Presentación física de la canasta	
<b>PROGRAMACIÓN:</b> Habilidad de definir en el corto plazo tareas y fechas de ejecución para dar cumplimiento al objetivo final.	1. Elabora una agenda de trabajo. 2. Elabora un cronograma de actividades. 3. Estipula fechas de reunión, de ejecución de tareas.	1. No indica las fechas de ejecución de las tareas.
<b>COORDINACIÓN:</b> Habilidad que permite integrar personas y actividades para el logro de un objetivo común.	1. Programar una actividad teniendo en cuenta todas las personas o recursos.	
<b>ESTILO DE RELACIÓN FRENTE A LAS FIGURAS DE AUTORIDAD</b>	1. Autonomía: toma en cuenta al jefe pero se apersona de sus responsabilidades.	1. Autosuficiencia: no toma en consideración al jefe en ningún momento inclusive puede llegar a irrespetar los conductos regulares 2. Dependencia: todas sus responsabilidades las consulta con el jefe o se las delega
<b>PRIORIZACIÓN:</b> Capacidad para lo esencial y de impacto en el logro de recursos. Capacidad para diferenciar entre lo urgente y lo importante.	1. Evalúa las implicaciones de los hechos frente a la razón de ser del área.	



FACTOR	INDICADORES DE GESTION	
	POSITIVOS	NEGATIVOS
<b>CONTROL Y SEGUIMIENTO:</b> Mecanismo de medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se están cumpliendo los objetivos y los resultados propuestos. Dentro del mecanismo de control se encuentra implícito el Seguimiento, entendiendo este como la habilidad para supervisar y verificar el desarrollo de cada una de las etapas de un proceso desde el comienzo hasta el final. No existe control sin seguimiento pero si, seguimiento sin control. La canasta de papeles evalúa principalmente el seguimiento y por excepción, el control.	1. Determina acciones de verificación de las actividades programadas y delegadas	
<b>APROVECHAMIENTO DE RECURSOS:</b> Utilización de los diferentes recursos (humanos, técnicos, financieros, informativos, etc.) con que se cuenta.	1. Toma decisiones y las ejecuta teniendo en cuenta toda la logística de que dispone. 2. Optimiza los medios disponibles en la realización de las tareas.	
<b>EMPLEO DEL TIEMPO:</b> Agilidad y eficacia en el manejo del tiempo.	1. Concluye la asignación en el tiempo establecido 2. Distribuye apropiadamente el tiempo entre la planeación y la ejecución	
<b>COMPRENSIÓN VERBAL:</b> Capacidad para percibir e interpretar correctamente instrucciones e información verbal.	1. Capta adecuadamente el contenido de cada ítem 2. Interpreta correctamente las instrucciones de la prueba	

#### 7.1.3.1.1.2. Cuadro 4. Factores de segundo orden

FACTOR
<p><b>REDACCIÓN:</b> Capacidad para componer y expresar de manera clara y coherente las ideas y mensajes que se quiere transmitir a través de la utilización del lenguaje.</p> <p><b>ORTOGRAFÍA:</b> Capacidad para escribir correctamente siguiendo las normas y reglas propias de la lengua.</p> <p><b>ESTILO DE RELACIÓN:</b> Estilo que tiene para dirigirse a sus subalternos o a los superiores en el caso de tenerlos.</p> <p><b>ESTILO DE DIRECCIÓN:</b> Expresión de la influencia del estilo de personalidad que caracteriza al gerente y determina una condición particular de relación con las personas con quien interactúa en el acto administrativo.</p> <p><b>PROFUNDIDAD DE ANÁLISIS:</b> Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes y llegar a la comprensión profunda de los hechos y las problemáticas.</p> <p><b>TIPO DE PENSAMIENTO:</b> <b>Analítico:</b> Modalidad de pensamiento que, además de contemplar causas y consecuencias, hace aflorar los problemas o elementos subyacentes, y nos permite visualizar y comprender las cosas, por complejas que resulten o enmascaradas que se nos presenten. <b>Sintético:</b> Es una recopilación inteligente e intencionadamente formulada de los hechos y situaciones. <b>Conceptual:</b> Capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, desde una perspectiva global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas subyacentes en una situación compleja. Se relaciona con el pensamiento analítico. <b>Estratégico:</b> Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, y las fortalezas y debilidades de su organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.</p> <p><b>MANEJO DE LA PRESIÓN:</b> Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p> <p><b>EMPODERAMIENTO:</b> Es delegar poder y autoridad a los subordinados y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.</p>

Para completar la recolección de la información se definió construir una guía de entrevista (Ver Anexos D y E) tanto para gerentes de empresas en crisis como

para gerentes de empresas exitosas, que fue aplicada a cada gerente inmediatamente terminaban de resolver el ejercicio de la técnica In Basket, “Canasta de Papeles”. Esta guía pretendió profundizar en los aspectos gerenciales que cada uno de ellos experimenta al frente de sus empresas en crisis o exitosas, para tener mayor información al momento de hacer los análisis respectivos en esta investigación.

#### **7.1.4. APLICACIÓN Y ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y DE LA GUÍA DE ENTREVISTA**

En este caso se acudió a la simulación de manera muy simple, reproduciendo situaciones-problema comunes a la labor gerencial, donde los gerentes evaluados se enfrentaron por medio del juego a una serie de 14 situaciones que estaban en la canasta y los llevaba a tomar decisiones específicas (Ver Anexo B). Una vez organizaban los memos y tomaban sus respectivas decisiones, se hizo al final del ejercicio una serie de preguntas que permitían identificar las razones por las cuales se tomaron las decisiones reconociendo la forma particular como cada quien resolvió todos los asuntos (Ver Anexo C).

Terminada la parte del análisis de la prueba con cada uno de los gerentes, se entraba a realizar la entrevista dirigida que permitía profundizar en sus condiciones particulares y en su ejercicio gerencial. La entrevista como una técnica de recolección de información se convirtió en un medio para el investigador recoger los datos y observando lo que le interesaba. En este caso utilizó una guía de entrevista que los gerentes en su gran mayoría conocieron con anticipación, con preguntas orientadas tanto a los gerentes en empresas en crisis como a los gerentes en empresas exitosas. Se trató de mantener la correlación entre una entrevista y la otra buscando evaluar los mismos componentes en todos ellos.

En la entrevista se analizaron dos cosas fundamentalmente, la primera la identificación de atributos de la persona del gerente, no limitados sólo al conocimiento, sino que se incluyeron habilidades, actitudes, formas de comunicación y personalidad. En segundo lugar, se trató de correlacionar esos atributos con el resultado o desempeño requerido, identificando cuál es el efecto de esta relación y sus consecuentes resultados sean negativos o positivos en su desempeño gerencial.

### 7.1.5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 7.1.5.1. Análisis de la aplicación de la prueba in basket “canasta de papeles” a gerentes de empresas en crisis

Este análisis es el resultado del trabajo práctico que permitió el acercamiento a los gerentes de las empresas que colaboraron con la investigación. Con la información obtenida basada en la tabulación de los resultados de los factores de primer y segundo orden que midió el instrumento, del análisis de la correlación entre memos y competencias cognitivas y de la observación directa de los gerentes a partir de la realización de la entrevista dirigida, se construyó el respectivo perfil de competencias para cada uno de ellos. Un primer análisis estuvo orientado a la identificación de factores de primer y segundo orden con sus indicadores de gestión, tanto positivos como negativos, que fueron evidentes en cada uno de los gerentes al ser evaluados. En segundo lugar, se realizó la correlación entre memos y competencias cognitivas que evalúa la prueba para cada uno de ellos, teniendo como marco de referencia el siguiente cuadro:

**Cuadro 5. Correlación entre memos y competencias cognitivas que evalúa la prueba en la técnica In Basket.**

<i>Memo</i>	<i>Toma de decisiones</i>	<i>Resolución de problemas</i>	<i>Pensamiento flexible</i>	<i>Categorización</i>	<i>Sistémico</i>	<i>Razona/ deductivo</i>	<i>Razona/ inductivo</i>	<i>Pensa/ Lógico</i>
1	X							X
2		X				X		
3	X			X	X			
4	X				X			X
5	X	X						
6	X			X				X
7	X				X			

Memo	Toma de decisiones	Resolución de problemas	Pensamiento flexible	Categorización Sistémica	Razona/ deductivo	Razona/ inductivo	Pensa/ Lógico
8	X	X	X		X		
9					X	X	
10					X	X	X
11	X		X		X		
12	X	X		X	X		X
13	X		X		X		
14	X	X		X			X

Cabe anotar que los catorce memos que presenta la prueba están elaborados de tal manera que exista correlación entre ellos, permitiéndonos analizar si esta correlación fue tomada en cuenta o no por los gerentes al momento del análisis de la información y la toma de decisiones. Para hacer las tabulaciones individuales se utilizaron dos tipos de convenciones así:

- X✓: competencia necesaria para el tipo de conducta que debía llevarse a cabo de acuerdo a la situación presentada por el memo en la prueba y presente en el evaluado.
- X✖: competencia necesaria para el tipo de conducta que debía llevarse a cabo de acuerdo a la situación presentada por el memo en la prueba y ausente en el evaluado.

Una dificultad encontrada en algunos de los gerentes que participaron del ejercicio era que iban resolviendo los asuntos de manera apresurada sin tener la suficiente información de correlación entre los ítems para tomar las decisiones. En la medida que encontraba más información tenían que revisar nuevamente si las decisiones tomadas fueron hechas con el suficiente criterio.

En un tercer momento, con este insumo se pasó a la construcción de los respectivos perfiles individuales para luego compararlos y sacar conclusiones generales de esta contrastación de resultados. Los resultados parciales de los perfiles de competencias no se presentan en el trabajo, pero sí los resultados generales que arrojó la comparación cualitativa.

Uno de los gerentes participantes que representaba a una de las empresas en crisis, accedió a comprometerse con la investigación pero solo de forma parcial. Concedió el tiempo necesario para participar de la entrevista donde se exploró su experiencia gerencial en todo el proceso de crisis en la organización, pero omitió por razones personales, no participar del proceso de evaluación de competencias a partir de la aplicación de la Técnica In Basket “Canasta de Papeles”. Para la investigación esto se convirtió en un aspecto que limitó los análisis respectivos ya que la muestra no es muy amplia. Soy consciente de la limitante que este asunto trae para el análisis, sin embargo era necesario generar un corte y hacer cierre con la información obtenida hasta ese momento. Ya se venía haciendo desde hacia bastante tiempo una labor fuerte con la consecución de los gerentes de empresas en crisis, y si bien en un principio se tenía la certeza de haber obtenido la muestra completa, sólo en la práctica con este gerente se reconoció la dificultad para obtener toda la información. A pesar de esto, desde el rol de investigador se aprecia el apoyo por parte de este gerente y se respeta su decisión personal de no ser evaluado. Los aportes obtenidos del trabajo de la entrevista concedida por él, fueron considerados para la presentación de resultados generales de empresas en crisis. A raíz de esto se hace también un análisis desde la mirada psicológica del temor a ser evaluado en este tipo de investigaciones.

Es importante señalar que el análisis de los resultados obtenidos tanto en la evaluación a gerentes de empresas en crisis como empresas exitosas, se presenta en este informe siempre en masculino lo que no representa que todos ellos pertenezcan a este género. La razón de esto es con el fin de mantener el

anonimato de los evaluados(as), donde las cuestiones de género no son un factor considerado en esta investigación.

La caracterización general de las empresas que participaron del proceso se refiere a organizaciones del Sector Alimentos, radicadas en la ciudad de Medellín, fabricantes de productos perecederos para consumo humano, con una existencia en el mercado que fluctúa entre los 20 y los 35 años; todas ellas con un posicionamiento de sus productos en el mercado y con inversión de capital nacional. En su gran mayoría son empresas de socios familiares que han ido teniendo apertura hacia nuevos socios distintos a la familia, en tanto las exigencias de crecimiento lo fueron demandando. El número de colaboradores en estas empresas esta en un rango menor de 54 empleados y un rango mayor de 450 empleados. Cabe anotar que en el caso de las empresas en crisis, el número de colaboradores se redujo significativamente durante la misma, haciendo que las personas que permanecen en ellas tengan que asumir responsabilidades que antes representaban las funciones de dos o hasta tres cargos distintos. El nivel de formación de los gerentes evaluados es universitario, en áreas afines a la administración, la economía y la ingeniería, algunos de ellos tienen maestría en su respectiva área. El tiempo de experiencia como gerentes esta entre los dos y diez años, con un margen mayoritario de representación en más de cinco años de experiencia.

#### **7.1.5.2. Análisis general de resultados en gerentes de empresas en crisis**

Para iniciar el análisis general de los resultados de la evaluación a gerentes de empresas acogidas a la Ley 550, es necesario empezar con una reflexión acerca del temor que representa para el común de las personas el ser evaluado, factor este que estuvo presente durante todo el proceso de la investigación. Se considera que la presencia del temor que despertó en los gerentes la posibilidad



de ser evaluados, fue la razón principal para que este trabajo se dilatara en el tiempo.

Pensar en el temor como un sentimiento que aflora en circunstancias en la que la persona se siente evaluada, habla de las condiciones particulares con las que cada quien procesa el evento. Es común que el miedo o el temor aparezcan en una situación donde la persona siente que va a ser analizada en su gestión o en sus capacidades particulares. En esta investigación se supo de antemano que el temor a ser evaluado podía ser un factor presente que tuviera repercusiones en el análisis. Por eso pensando en esta variable, se establecieron dos estrategias para poderle al miedo; la primera fue brindar en el encuadre con los gerentes toda la información necesaria que permitiera desvanecer la presencia de temores cuando se enfrentaran a la evaluación y poder lograr el objetivo buscado y la segunda, estuvo en el compromiso de mantener la reserva de la identidad tanto personal como organizacional. A pesar de esto el investigador acepta que el temor que despertó este trabajo en los gerentes, lo acompañó desde el principio hasta el final de la investigación.

Ahora, haciendo relación entre la crisis y la manera como esta puede influir en el aspecto psicológico del gerente, sabemos que la presencia de una crisis institucional lleva al común de las personas a buscar las causas que la propiciaron y más importante aún, a encontrar los responsables. Ya sea que esta aparezca por causas externas a la organización, siempre el gerente representa en el imaginario colectivo un posible culpable al cual responsabilizar de la crisis. Este imaginario generalmente presente en los colaboradores, se extingue del colectivo social a partir de una comunicación transparente, continua y abundante que permita a todos conocer las causas reales de la crisis y excluya de responsabilidades a la figura del gerente cuando él no está comprometido con las causas de la crisis. En el caso contrario, cuando la presencia de la crisis es responsabilidad de la gerencia, es innegable que el asunto se convierta en un

factor mucho más difícil de manejar para el gerente, con una afección muy fuerte en su parte psicológica y personal.

De todas maneras, independientemente de las razones que llevaron a la crisis a una organización, el gerente es quien carga con la responsabilidad de sacar adelante el proceso de reestructuración y salvación de la compañía. La crisis siempre despierta el fantasma de la evaluación y esta siempre va a propiciar miedos personales. Las consecuencias de una evaluación negativa trae consigo el temor al castigo; miedo al castigo y miedo al fracaso son dos variables entrelazadas en este tipo de situaciones.

Encontrar en esta investigación gerentes que no permitieron ser evaluados es explicable desde el punto de vista de la desconfianza por el desconocimiento que se tiene del otro. El investigador es un sujeto anónimo para ellos hasta el momento en que decidí buscarlos. La desconfianza era un asunto común que tenía que derrumbar, más en una sociedad como la nuestra, donde el incremento de actos que desfavorecen las relaciones y atentan contra la integridad de las personas se evidencia cotidianamente.

Siempre que se tuvieron acercamientos a los gerentes se mostraron dispuestos a colaborar, pero esa disposición no dejó de ser más que una intención que no llegó a materializarse en la realidad para muchos de ellos. En el fondo lo que primaba era la desconfianza que se disfrazaba de múltiples dificultades, encontrando siempre una razón particular para no involucrarse en el acto de la investigación. Se reconoce esta variable y se entiende a la vez las razones que ellos tuvieron para no involucrarse.

El temor de los gerentes a ser evaluados puede estar en razones como las siguientes:

- Miedo a proveer información: Este miedo se fundamenta en la necesidad de la persona de sentirse irremplazable. Si otros no saben lo que el sabe, esto da poder para negociar o manipular a otros. El miedo de proveer información esta derivado del miedo al castigo y del temor al fracaso, por lo tanto encubre información que podría ayudar a identificar y resolver problemas en la organización. En este caso, mostrar a terceras personas información y sobre todo de carácter personal puede hacer pensar al evaluado que esta perdiendo el control y que puede ser juzgado.
- Miedo a no saber: Aquí el asunto esta centrado en el temor a ser evaluado como alguien que no controla todos los asuntos de su línea de mando. Cuando en un gerente puede primar este tipo de miedo la tendencia de su comportamiento es a involucrarse con los detalles más insignificantes del trabajo y como consecuencia, se genera la perdida de su rol. Involucrarse en todo implica sobre controlar, crear cuellos de botella y terminar siendo más una barrera que un verdadero apoyo.
- Miedo a perder el control: Este miedo puede ser característico en gerentes que su trabajo esta centrado más en controlar a la gente que en controlar los procesos. La gerencia ejerce un poder sobre la gente obligándolos a hacer lo que ellos desean, en lugar de darles el poder a las personas para que puedan usar todo su intelecto en beneficio de la compañía. Aquí lo que se esta impidiendo por parte de la gerencia es la facultad del empowerment para los colaboradores. El pensamiento subyacente de la gerencia en esta forma de presencia del miedo es “No me muevan el bote”, idea totalmente equivocada en un mundo turbulento que esta fuera de control para la gerencia.

Frente a los resultados de la aplicación de los instrumentos se analiza lo siguiente:

- La actitud de los participantes con relación al ejercicio de la prueba fue de mucha disposición, dedicaron atención al desarrollo de la tarea y asumieron el rol del señor Jiménez apropiándose de las actividades y de las decisiones que debían tomar.
- Respecto a los factores de primer y segundo orden evaluados por la prueba se puede observar que los gerentes hacen un buen manejo de los procesos que tiene que ver con la acción de administrar. Reúnen datos significativos, los analizan, establecen jerarquías y determinan prioridades. Elaboran planes prácticos que se basan en las prioridades y fijan estrategias con cronogramas definidos. Se observaron algunas fallas en revisar cuidadosamente todos los asuntos antes de tomar decisiones y alguna rigidez para considerar varios enfoques alternativos antes de decidir las acciones a tomar. Hicieron un buen manejo del tiempo distribuyéndolo apropiadamente entre la planeación y la ejecución.
- El factor evaluado de la delegación aparece bien manejado por ellos y fue considerado, dado a que se encontraban en una situación que ameritaba hacer uso de la misma. Se observó que delegan tomando en cuenta la idoneidad de las personas, no sobrecargan de asuntos a otros y toman decisiones.
- Una dificultad encontrada en la resolución de los memos del ejercicio estuvo dada en la correlación de los mismos, en un primer momento se observó que se tomaron algunas decisiones sin contar con la suficiente información, aspecto que fueron subsanando a medida que avanzaban en el análisis de todo el contexto, lo que los llevaba a revisar decisiones tomadas y a analizarlas de nuevo.
- Se observó un marcado comportamiento de mando en ellos, gran confianza en su capacidad para tomar decisiones, respetuosos de la línea de mando y

mantuvieron un estado emocional acorde a las situaciones, sin molestarse, exaltarse o tensionarse.

- Respecto al análisis de los perfiles de competencias contruidos en cada uno de ellos se observó un buen nivel de desarrollo de las competencias evaluadas: Toma de decisiones, pensamiento flexible, categorización, resolución de problemas, pensamiento sistémico, razonamiento deductivo e inductivo y pensamiento lógico. Comparando estos perfiles, se pudo apreciar que estas competencias se encuentran en un nivel de fluctuación entre medio y alto. No se observaron datos significativos de una presencia deficiente en alguna de las competencias evaluadas. Además se puede afirmar que la experiencia para estos gerentes de enfrentarse a manejar la crisis de sus organizaciones, les ha permitido desarrollar en un mayor grado, algunas de las competencias con las que ahora cuentan. Ha sido un aprendizaje muy grande para ellos y por lo tanto una experiencia profesional significativa.

Con relación al desarrollo de la entrevista se infieren los siguientes aspectos:

- Se reconoce por parte de algunos gerentes que existía un miedo a tomar la decisión de acogerse a la Ley 550 de Intervención Económica. Este se fundamenta en el temor al fracaso y a la evidencia publica de la crisis; a medida que la situación empresarial iba empeorando se vieron irremediabilmente abocados a tomar la decisión.
- Acogerse a la Ley 550 de Intervención Económica y empezar su trámite con las instancias legales así como su implementación al interior de la empresa, implicaba una decisión muy fuerte para la gerencia ya que es quien asume la cara por la organización durante todo el proceso. Es importante rescatar la entereza y compromiso demostrado por los gerentes consultados por sacar adelante la compañía en esta situación. Parte de esto puede estar relacionado también, fuera de su compromiso gerencial, con el hecho de que en su gran

mayoría los gerentes también eran poseedores de un gran número de acciones en las compañías evaluadas.

- Se observó que el fantasma del fracaso es una idea que no abandona fácilmente al gerente durante su ejercicio gerencial en empresas en crisis, este se manifiesta en ideas de sentir que no se va a poder superar la crisis por dificultades económicas, temor a perder el respaldo de los acreedores, recibir demandas legales por parte de ellos o entrar en una quiebra que no se pueda superar.
- Se argumentó en algunos casos que las causas de la crisis están basadas en la existencia de una apertura económica en el país carente de una buena planeación e implementación. Con el ingreso de grandes multinacionales, en especial en el sector de alimentos, muchas empresas entraron en quiebra porque no estaban preparadas para competir, no contaban con la infraestructura para hacerlo, su tecnología era caduca y la capacitación no era suficiente para responder a las exigencias del momento. La apertura acabó con muchos procesos internos de las compañías basados en planes a largo plazo, lo que hizo que no pudieran recogerse rápidamente para desmontarlos y responder con eficacia a las demandas de la globalización galopante.
- Los cambios externos han influido en las crisis internas de las organizaciones, siendo en algunos casos responsables directos del apareamiento de la misma. Cambios como la apertura económica, cambios en las políticas de valorización de propiedades, continuas reformas tributarias, recesión económica, cambios o gravamen de IVA a nuevos productos, entre muchas otras, hacen que las empresas tengan que estar tomando decisiones permanentes que rompen con sus proyecciones y afectan su economía. Se observó además que cambios climáticos fuertes con prolongados inviernos o veranos, influyen también como

una razón fuerte para el apareamiento de crisis en empresas del sector alimentos.

- Las causas de la crisis empresarial no siempre están puestas en factores externos, se apreció en algunos gerentes que parte de ella puede estar en la falta de proyección y visión de futuro en momentos claves para la compañía; pueden haber gerentes en el mismo sector de alimentos con alta capacidad y preparación para adelantarse a los acontecimientos, manteniendo sus empresas rentables y respondiendo acertadamente a los cambios y exigencias del entorno económico y social donde operan dichas organizaciones. En el caso de las empresas en crisis evaluadas, se observó en algunas de ellas, cómo la falta de proyección financiera de la gerencia representada en una alta inversión con alto nivel de endeudamiento, deficientes ingresos y reforma tributaria fueron los elementos claves para la crisis financiera de la compañía.
- Para los gerentes es difícil hacer entender a sus colaboradores, los cambios que tiene una empresa cuando entra en el estado de crisis, en especial cuando estos representan recortes en la inversión, recortes en la ejecución de planes y en la pérdida de condiciones de bienestar para los trabajadores. Existe una negación colectiva a aceptar el cambio y en especial cuando este representa menor inversión económica que se evidencia en todas las áreas de la compañía. Superada la etapa de sensibilización, de comunicación y divulgación clara sobre el estado de la compañía, se observa que los empleados se comprometen con respuestas positivas dando muestras de un mayor sentido de pertenencia; se comprometen con el mejoramiento del rendimiento, con formas de generar nuevos ingresos para la compañía, renunciando a privilegios que se tenían antes de la crisis y participando con el proceso de estabilización de la empresa. Los gerentes evaluados sienten un apoyo muy fuerte de sus colaboradores cuando estos están comprometidos

con la crisis y eso los alienta a seguir luchando con más fuerza desde su condición de gerentes para sacar la empresa adelante.

- Para los gerentes de empresas en crisis el proceso de administración en especial lo que concierne a la “ejecución” y el “control”, son los aspectos más difíciles de gerenciar por la existencia permanente de factores sorpresivos al momento de desarrollar los planes. Aunque se haga una prospectiva aparecen aspectos que no pueden ser controlables o predecibles que resienten mucho más las ya débiles economías de las empresas en crisis.
- Para algunos de ellos hacer empresa en Colombia es un proceso difícil por la tramitología, las normas legales, las condiciones de prestamos bancarios, las altas tasas de interés y los altos costos en los impuestos.
- Concluyeron que un aprendizaje importante en todo el proceso de crisis de las empresas es que necesitan ser flexibles, con estructuras modulares que les permitan actuar con rapidez ante las exigencias del entorno. Si requieren empequeñecerse o crecer rápidamente a consecuencia de las demandas del medio, que lo puedan hacer sin que esto represente dificultad alguna. Deben contar con sistemas organizacionales que puedan responder rápidamente y con eficacia. La rigidez en el sistema organizacional pudo influir para agravar el estado de crisis de algunas compañías.

#### **7.1.5.3. Análisis general de resultados en gerentes de empresas exitosas**

Los gerentes de empresas exitosas son el grupo de comparación para contrastar los resultados y verificar o negar las preguntas de la presente investigación. Para este grupo se siguieron los mismos pasos anteriormente mencionados y la metodología fue la misma que se utilizó con los gerentes de empresas en crisis.



En este análisis se pueden señalar las siguientes observaciones:

- De acuerdo a los comportamientos asumidos en el ejercicio, se evidenció un alto nivel de compromiso de los gerentes con la organización a todo nivel y demostraron una alta responsabilidad y seriedad con la prueba realizada. Son gerentes comprometidos muy especialmente con todo aquello que tiene que ver con el bienestar de los colaboradores. En su mayoría, han identificado que la relación entre una adecuada gestión del talento humano y los excelentes resultados es directamente proporcional. Mostraron un interés por priorizar todas aquellas situaciones que tenían que ver con el talento humano.
- Con relación a los factores de primer y segundo orden tabulados en la prueba, se observó en términos generales buen dominio de los procesos administrativos, haciendo claridad en cada una de sus etapas. Demostraron capacidad para revisar cuidadosamente los asuntos antes de actuar sobre ellos, establecieron consideraciones jerárquicas y determinaron las prioridades; elaboraron agendas y cronogramas de actividades llevando un orden lógico en el diligenciamiento de asuntos y determinaron acciones de verificación de las actividades programadas y delegadas.
- Respecto a la Priorización de los asuntos, se observó en ellos capacidad para evaluar las implicaciones de los hechos frente a la razón de ser de cada área. Hubo aprovechamiento de recursos ya que se optimizaron los medios disponibles por el ejercicio en la realización de las tareas. Concluyeron la asignación de las tareas en el tiempo establecido captando e interpretando adecuadamente las instrucciones de la prueba.
- En general se observó que tienen un buen nivel de desarrollo de las competencias cognitivas necesarias para desempeñarse en el cargo; competencias que han ido desarrollando al tener la experiencia de trabajar en

distintos departamentos de la misma organización hasta llegar a la gerencia. Se observó al igual que en el grupo anterior, alguna dificultad para correlacionar los 14 memos en los subgrupos que evaluaban una misma competencia cognitiva.

- Respecto a la comparación individual de los perfiles de competencias gerenciales elaborados, se observó que en su gran mayoría las competencias medidas se encuentran en un nivel entre medio y alto de desarrollo, con la necesidad de llevar a un óptimo nivel las competencias de pensamiento flexible, pensamiento sistémico, y razonamiento deductivo como aquellas que requieren ser mejoradas. Es significativo que en la gran mayoría de evaluados, la competencia de “pensamiento flexible” puede ser la que mas necesite trabajarse y desarrollarse. De otro lado se observó un óptimo nivel en aquellas competencias que tienen más relación con destrezas y habilidades concretas como la interacción con otros, la toma de decisiones y la solución de problemas.

De los resultados de la entrevista se anotan las siguientes situaciones significativas:

- Para los gerentes de empresas exitosas parte de los logros empresariales están en la conjugación de factores representados en la claridad de la estrategia y visión de futuro y en el reconocimiento a las tendencias del mercado con respuestas de calidad y buen servicio. Es para ellos fundamental mantener oxigenado el flujo de caja a partir de una planeación estricta de gastos y respecto al crecimiento e inversión.
- Reconocen que hay una relación directa entre resultados exitosos y su trabajo gerencial. Siempre la calidad de la gerencia va a ser medida a partir de los resultados obtenidos. El balance positivo que muestran sus empresas, se debe a aspectos gerenciales basados en el conocimiento del sector al que se

pertenece y a la buena planeación y control de los procesos. Consideran como hecho importante el mantenimiento de un buen clima organizacional como la base para el desarrollo, el cual se logra con la existencia de una planeación concertada, conocimiento del trabajo por parte de sus colaboradores y la participación activa de todos en el logro de las metas organizacionales.

- Frente al análisis de sus competencias laborales, los gerentes pudieron reflexionar que muchas de ellas han sido adquiridas en la práctica y en la experiencia de haber trabajado en casi todas las áreas de la organización. Esto fue lo que les permitió poder llegar a ocupar la gerencia dado su conocimiento y visión integral de la empresa. Mencionaron que apropiarse de la competencia “capacidad para el trabajo en equipo” ha sido muy importante porque les ha permitido vender sus ideas y concertarlas con sus colaboradores. Se puede gerenciar cuando el personal apoya la labor y por esto consideran que es mejor concertar que imponer.
- Consultados sobre la imagen que creen tienen sus colaboradores sobre ellos, expresaron que la gente los ve como gerentes conocedores del negocio y del mercado. Con capacidad de colocarse al mismo nivel de la gente y concertar procesos con ellos. No sobresale la presencia de jefes autoritarios con manejo del poder arbitrariamente, sino la imagen de personas involucradas con el negocio, cercanas a la gente y exigentes de la calidad del trabajo y de la responsabilidad social de la compañía.
- Los gerentes valoraron como una competencia gerencial importante, la capacidad para reconocer la participación de sus colaboradores en la gestión gerencial. En este proceso han utilizado estrategias como la concertación y el dialogo para resolver los conflictos, involucrar al personal en la planeación y toma de decisiones, reconocerles sus aportes para el mejoramiento continuo

de la compañía y respetar y escuchar sus ideas poniendo en marcha las que representan ganancia, conocimiento y progreso para la empresa.

- Consideraron que dentro del proceso administrativo, la parte que concierne a la planeación es la más difícil de administrar. Mirar y predecir el futuro se hace difícil y poner en práctica procesos planeados se hace complejo por las diversas variables del entorno que no se pueden controlar. De esta manera confirman cómo los factores externos relacionados con asuntos macroeconómicos, competidores, cambios en las leyes comerciales, Tratado de Libre Comercio en proceso, entre muchos otros, pueden tener su impacto negativo al interior de la compañía. Su posición es estar atentos a esos movimientos para minimizar las amenazas y saber intervenir las oportunidades que trae consigo el cambio.
- Los gerentes de empresas exitosas consideraron que la posición de progreso de sus compañías se debe a estrategias gerenciales que buscan la optimización de los recursos disponibles de la compañía. Esto se evidencia en estrategias como: posicionarse y mantenerse en el mercado brindando productos de excelente calidad, expandiendo mercado a partir de la respuesta oportuna a las necesidades del consumidor y aumentando los volúmenes de venta. Es importante conocer los competidores del mercado pero no centrar todos los recursos en superarlos. La base de comparación debe ser uno mismo, actuando con flexibilidad para incorporar fácilmente las demandas del mercado.
- Coincidieron todos en la importancia de la visión de futuro que debe tener la compañía sobre la cual se estructura todo el peso de hoy para seguir avanzando. El liderazgo gerencial es el que va marcando el camino que debe ir apuntando hacia la visión, caracterizado también por una alta flexibilidad que

le permita reorientar, cambiar, abandonar o reencuadrar aspectos que alejen a la compañía de su meta.

- Concluyeron que las razones para que una empresa entre en crisis son bastante amplias: poca claridad del negocio, descuido de la calidad de los productos y del cliente, problemas de personal, mala proyección financiera, altos gastos e inversión sin planeación y querer expandirse sin la madurez suficiente. Analizaron que todas estas situaciones tienen que ver más con los procesos internos que con los externos donde puede haber una alta responsabilidad de la gerencia para el apareamiento de las crisis empresariales.

#### **7.1.5.4. Correlación de análisis de resultados en empresas en crisis y empresas exitosas sector alimentos en la ciudad de Medellín**

De la relación entre los resultados parciales de los dos grupos se encuentran los siguientes aspectos semejantes y algunas diferencias marcadas así:

- Se observó una resistencia mayor por parte de los gerentes de empresas en crisis para comprometerse y participar en el proceso de investigación. El temor como un factor humano influyó en ellos y ante la evidencia real de la crisis en sus organizaciones aparecía el fantasma de sentirse evaluados y señalados directamente como responsables de ella.
- Los gerentes que decidieron participar de la investigación mostraron disposición para el proceso de análisis de sus competencias gerenciales y lograron vencer la resistencia que en algunos propició el ejercicio.
- La aplicación de la prueba In Basket “Canasta de Papeles” puso a todos los participantes en un proceso de evaluación estandarizado, siguiendo las mismas instrucciones y contando con los mismos recursos y tiempo límite para

resolverla. Se observó en casi todos los gerentes de los dos grupos evaluados dificultades para hacer la correlación de los distintos memos que median una misma competencia en la prueba.

- El análisis cualitativo de resultados en los factores de primer y segundo orden y la elaboración de los respectivos perfiles individuales por competencias en los dos grupos evaluados, arrojó resultados muy parecidos sobre las competencias gerenciales, sin diferencias significativas que señalar.
- En ambos grupos se observó la presencia de competencias gerenciales con un buen nivel de desarrollo, con algunas diferencias individuales de mayor o menor rango en la presencia de alguna competencia, pero con la característica general en todos ellos de una disposición al aprendizaje y desarrollo de las mismas.
- Las competencias que más sobresalieron en los evaluados y que tuvieron un mayor porcentaje de presencia fueron Resolución de problemas, Toma de Decisiones, Categorización y Razonamiento Inductivo. Se aprecia aquí una buena combinación entre competencias cognitivas y competencias prácticas.
- Las competencias de menor nivel de presencia en los evaluados son Pensamiento Sistémico y Razonamiento Deductivo. Ambas competencias reflejan de alguna manera la dificultad que se observó en los evaluados para hacer relaciones entre los distintos memos que presenta la prueba.
- Para los gerentes de todas las empresas evaluadas es importante el reconocimiento que haga la gerencia sobre el grupo humano de la organización. Atender sus necesidades y desarrollar sus competencias por medio de la capacitación y el entrenamiento es fundamental para el éxito de la organización.

- Para los gerentes de empresas en crisis las causas que la propician están más en factores externos que repercuten de manera directa y negativa en las organizaciones; mientras que para los gerentes de empresas exitosas, si bien no descartan la repercusión de estos factores para propiciar la crisis, piensan que esta aparece más como resultado de dificultades de la gerencia para manejar todas los procesos administrativos internos que implica el acto de gerenciar.

#### **7.1.6. PROPUESTA DE PERFIL PARA EL GERENTE DE EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

El siguiente perfil es el resultado del análisis y la observación directa a los gerentes en empresas del Sector Alimentos, tanto de los que representaron empresas en crisis como los de empresas exitosas en esta investigación. Se logró apreciar aquellas competencias que eran fuertes en unos y las competencias débiles presentes en otros y se analizaron las diversas situaciones que afrontan cotidianamente en su ejercicio gerencial para proyectar un perfil que pueda estar acorde con las necesidades que exige el cargo.

Este perfil se elaboró teniendo como premisas básicas lo siguiente:

Es necesario establecer un modelo de perfil para los gerentes de empresas del Sector Alimentos de la ciudad de Medellín, basado en la teoría de Gestión por Competencias y fue construido a partir de los resultados y análisis de la presente investigación. El perfil identifica un conjunto de competencias deseadas que pueden ser observadas y evaluadas en el comportamiento real de los gerentes y que su presencia en ellos, sin duda representará resultados exitosos de la gestión del gerente en la organización.

Cada negocio necesita personas con perfiles específicos y cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias. Los puestos deben ocuparse por profesionales o personas que posean el perfil de competencias adecuado. Este perfil podrá ser adecuado a las necesidades del perfil específico del gerente en cada una de las empresas del sector que lo asuman como modelo.

El perfil elaborado deja abierto el espacio para el desarrollo de nuevas competencias, hoy se partió de la idea de que lo que se exige como



competencias necesarias para el buen desempeño de la tarea gerencial, mañana podrá ser insuficiente por los nuevos desafíos que trae el acto de gerenciar.

El perfil aquí construido y que se presenta a continuación, servirá de modelo para futuros procesos de selección de gerentes para empresas del sector estudiado.

**Cuadro No. 6. INVENTARIO DE COMPETENCIAS PARA GERENTES DE EMPRESAS EN EL SECTOR ALIMENTOS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN.**

<i>COMPETENCIAS</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>		
	<i>INDIFERENTE</i>	<i>NECESARIA</i>	<i>INDISPENSABLE</i>
<b>COMPETENCIAS BÁSICAS</b>			
Pensamiento sistémico			X
Pensamiento Flexible			X
Fluidez verbal y capacidad de comunicación		X	
Resolución de problemas			X
Capacidad de trabajo y Dinamismo			X
Capacidad de adaptación al cambio		X	
Conocimiento organizacional.			X
Autoconfianza		X	
Manejo del fracaso			X
Autocontrol.		X	
Resolución de Problemas			X
<b>COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES</b>			
Capacidad de Impacto e Influencia en el grupo			X
Manejo de Situaciones de Tensión y Riesgo		X	
Orientación al Desarrollo de Relaciones		X	

COMPETENCIAS	CALIFICACIÓN		
	INDIFERENTE	NECESARIA	INDISPENSABLE
Competencia de Ayuda y Servicio		X	
Conocimientos Básicos en una Segunda Lengua		X	
Buen Manejo de Recursos (físicos-humanos)			X
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS			
Capacidad de Gestión Administrativa			X
Capacidad de Liderazgo			X
Autonomía y Toma de Decisiones		X	
Creatividad (presentar propuestas y desarrollar estrategias en su trabajo)		X	
Orientación de Servicio al Cliente.			X
Orientación al logro			X
Orientación a la Calidad			X
Trabajo en equipo y colaboración			X

## 8. CONCLUSIONES

- Las continuas transformaciones de la economía global y su efecto en la economía local han llevado a que muchas empresas del país entren en procesos de crisis al no contar con un plan de contingencia ni con una preparación adecuada para responder a los cambios de la economía moderna.
- La inminente presencia de una crisis organizacional tiene sus efectos negativos en la parte financiera de la estructura y a partir de esto se genera un efecto domino en las demás áreas de la organización, que implica un plan de intervención amparado bajo la Ley 550 de Intervención Económica para Empresas en Crisis.
- Asumir la resolución de la crisis es un proceso que corresponde a la gerencia de la empresa en cabeza de su gerente y la Junta, acompañados por las instancias legales que provee la Ley 550 de 1999.
- El estudio no demostró que en los gerentes de empresas en crisis del Sector Alimentos de la ciudad de Medellín exista una carencia en sus competencias administrativas que los responsabilicen de la presencia de la crisis organizacional. Los desajustes internos que propician la crisis son un efecto más de factores externos que no pueden ser controlados directamente por la gerencia y que no reflejan su incapacidad en el acto de gerenciar.
- Los factores externos que pueden llegar a generar una crisis interna en la organización se convierten en asuntos con una profunda influencia negativa en toda la estructura que ni la presencia de una alta competencia representada en

la capacidad del gerente es suficiente para poder contrarrestarlos y evitar el apareamiento de la crisis.

- La capacidad prospectiva del gerente en su modelo de desarrollo gerencial, hacen que la organización este preparada para enfrentar los retos futuros y sobrepasar las demandas actuales que le permitan a la organización permanecer viva y no caer en procesos de crisis.
- La medición y evaluación de competencias gerenciales a administradores de empresas tanto en crisis como exitosas, no mostró resultados que evidenciaran desigualdades competitivas en unos u otros gerentes, llevando a que no se pueda validar la hipótesis que la carencia de competencias gerenciales son el motivo fundamental para el apareamiento de la crisis empresarial.
- Los gerentes de empresas en crisis al ser evaluados en sus competencias, mostraron unos resultados de los que se deducen perfiles altamente competitivos donde no es posible inferir una alta responsabilidad personal por la crisis que enfrenta su organización.
- Los gerentes de empresas exitosas al ser evaluados en sus competencias, evidenciaron una alta competitividad en sus perfiles personales que no distan significativamente de los perfiles de los gerentes de empresas en crisis y que si bien, un alto perfil de competencias gerenciales es importante para el éxito organizacional no es el único factor que lo determina.
- Es posible que con el desarrollo de un estudio donde participe un número mayor de gerentes tanto de empresas en crisis como exitosas, se pueda hacer un análisis que permita identificar diferencias mas profundas en la existencia de competencias gerenciales en unos como en otros.

- La crisis como una problemática real que enfrentan los gerentes de empresas en la ciudad de Medellín, generan un efecto estresante en ellos afectando su estado de ánimo y su equilibrio emocional y psicológico pero no se evidencia una relación directa entre la presencia de la crisis y su incapacidad personal para gerenciar.
- La presencia de crisis en las organizaciones estudiadas obedeció fundamentalmente a factores externos, representados en los cambios de políticas macroeconómicas de los últimos diez años, que hicieron inmanejable para los gerentes seguir manteniendo sano el funcionamiento y la estructura organizacional y enfrentar el deterioro interno con todas sus consecuencias negativas para los distintos actores implicados en ella.
- La crisis como un fenómeno real en la vida organizacional, es un proceso que impacta todo el recurso humano y que hace que quienes permanezcan para enfrentarla deban desarrollar un nivel más alto de competencias que les permita seguir manteniendo viva la organización y asumiendo grandes retos para sacarla adelante.
- La crisis conlleva a los gerentes a desarrollar un nivel más alto de conciencia frente a sus colaboradores, llevándolos a generar espacios de participación colectiva, concertación democrática y toma de decisiones en asuntos que antes estaban restringidos para ellos. La presencia, opinión, empuje, motivación y permanencia de los trabajadores, aun en condiciones desfavorables dentro de la organización, se convierten en alicientes fundamentales para que los administradores continúen gerenciando.
- La existencia de unas competencias desarrolladas en la persona del gerente garantiza un buen desempeño laboral evidenciado en los buenos resultados y en los logros obtenidos por ellos durante su gestión administrativa.

- El presente trabajo de investigación permitió al estudiante de maestría confrontar el trabajo teórico con el práctico y adquirir una mayor comprensión de los fenómenos gerenciales para su vida personal y profesional.
- El proceso de investigación y la metodología llevada a cabo durante la presente búsqueda de conocimiento, fue el reflejo de la orientación y asimilación de contenidos recibidos durante la formación de magíster que permitieron al investigador asumir una posición mas clara y objetiva de la labor gerencial.
- La presente investigación invita y motiva para que estudiantes de la maestría en administración, sigan contribuyendo en la búsqueda de respuestas orientadas a mejorar la gestión de los recursos humanos en el proceso gerencial de las organizaciones y en la multiplicación del conocimiento desde la perspectiva de competencias.

## BIBLIOGRAFÍA

ABAD, A. Darío. Fundamentos de la Gerencia Moderna. Interconed Editores. Primera Edición. Santa fe de Bogotá. 1998. Págs. 36-47.

AGUIRRE BAZTÁN Ángel. Diccionario Temático de Antropología. Editorial Boixareu. 2da Edición. Universitaria. Barcelona, 1993, Pág. 538.

Artículo publicado en la Revista del Club Intelect 2000.  
<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/rev/compet.htm> [Fecha de consulta: Febrero de 2002]

BUENO Eduardo y MORCILLO Patricio. Documento IADE nº 51. "Dirección por Competencias Básicas Distintivas: Propuesta de un Modelo de Competitividad Integral y Evidencia Empírica". España. Marzo 1997. 39 Págs.

BURKARD, Hans. "Gerencia Sostenible: Hacia una gerencia ética a partir de las exigencias latinoamericanas", Memorias del I Congress of Ethics, Business and Economics in Latin America, San Paolo, Brasil, 27-30 de julio de 1998.

CASTAÑO G., Patricia y otros. Una Propuesta Desde La Psicología Humanista Para La Intervención En Crisis. Tesis de grado U.S.B. Medellín. 1.988. Págs. 57.

CASTELLANOS GUEVARA, Rafael. Competencia y Competitividad como factores de Calidad de Vida. Competencia Basada en Recursos: Estrategia de los Noventa. Parte de Oficina Eficiente (Cali) No.68, Nov-Dic.

CROSBY, Philip B. La Organización Permanentemente Exitosa. Medellín: McGraw-Hill Interamericana, 1989.

DAVIDE PARILLE, Mario. Competencia Destructiva hacia adentro Vrs Competencia Constructiva hacia fuera. Encuentro (Managua) Vol. 30, No. 47 1998. Págs. 13-23. Journal Article.

De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. Parte de Ciencia y Sociedad, Santo Domingo. Vol. 25, No. 01, Ene.-Mar. 2000. Págs. 35-61

DEMING, William Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. España: DÍAZ DE SANTOS, 1989.

DILLANÉS CISNEROS, María Estela. Historia del Management. La gerencia racional-científica: En busca de la eficiencia. Departamento de Administración de la UAM-A. Edición Internet. Gestión y Estrategia. 2.001.

DUCCI, M.: El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1997.

ECHAVARRÍA OLOZAGA, Hernán. Para donde vamos. Publicación CESA, 1999. 20 Págs. Colección de Folletos.

ECHEVERRI CHAVARRIAGA, Jaime et. al. Las 250 empresas más grandes de Antioquia. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo (Medellín) No. 58, (May.-Ago.) (1999) /Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo (Medellín). Págs. 5-60

ESCANDÓN VILLOTA, Alberto. Aspectos laborales de la intervención económica para la reactivación empresarial y acuerdos de reestructuración. Actualidad Laboral y Seguridad Social (Santafé de Bogotá) No. 100, Jul.-Ago. 2000/ Págs. 15-19



ESPAÑA, Rafael et al. Éxito e innovación en pequeñas y medianas empresas colombianas., p.5-16. Cuadernos de Administración (Santafé de Bogotá) No.19, Dic. / Cuadernos de Administración (Santafé de Bogotá)

FEDESARROLLO. Coyuntura Económica. Vol. XXXI No.1 marzo de 2.001. Prensa Moderna Impresores. Santa Fe de Bogotá.

FENALCO (Antioquia) Informe de coyuntura: el 2000. Año de recuperación económica con aumento del desempleo. Coyuntura Comercial (Medellín) N° 25, Ene. 2001/Coyuntura Comercial (Medellín) Pág. 7-44

GARCÍA BETANCOURT, José Arturo. El manejo de las crisis en las empresas. Mc-Graw-Hill., p.4. Medellín, Colombia. 1998. 157 Pág.

GAVIRIA TRUJILLO, César. Años turbulentos: César Gaviria describe para SEMANA lo que han sido estos 10 años para la economía colombiana. Semana (Santafé de Bogotá) No. 981, Feb. 19-26, 2001/Semana (Santafé de Bogotá) Pág. 30, 32.

GERENCIA GENERATIVA Una alternativa en la crisis. Asociación de Estudiantes Líderes en Administración LIDERA, Universidad Nacional de Colombia I Congreso de Estudiantes de Administración de la CCEA, Cartagena de Indias, Agosto de 1999.

GÓMEZ C., Jorge H. Mapas de competencias estrategia en el recurso humano. En: Revista Clase Empresarial No 54, Pág. 52 1997.

GONZÁLEZ MARTÍNEZ, Manuel. Ciencia y Sociedad. De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo

de gestión de personas en la era del conocimiento Vol. 25, No. 01, Ene.-Mar. 2000/Ciencia y Sociedad (Santo Domingo) Pág. 35-61.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1990): "El propósito estratégico". Harvard-Deusto Business Review. 1º trimestre.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1991): "La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve". Harvard-Deusto Business Review. 1º trimestre. (Pags. 47-64).

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. (1994): Competing for the future. Harvard Business School Press. Boston. USA.

Harris, Marvin. Teorías sobre la cultura en la era posmoderna. 1ª Edición. Editorial Crítica. Barcelona, 2004. 224 Págs.

KEITH Davis, y NEWSTROM John. Comportamiento Humano en el Trabajo. 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, 1993. México.

Lecturas de Economía. Perfil de coyuntura económica. Junio 2000, Pág. 59.

Lecturas de Economía. Perfil de Coyuntura Económica. No. 52 ene-jun. Medellín, Universidad de Antioquia. 2000

LESSEM, Ronnie. La Gestión de la Cultura Corporativa. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992. Pág. 42.

LEY 550 DE 1999 (diciembre 30). Diario Oficial No. 43.940, de 19 de marzo de 2000. Bogotá.

LLORENTE, Jorge. Introducción a las competencias: ¿Por qué son lo que hay que

tener? En: Capital Humano No.122 Pág. 12-14. 1998.

MASSÉ N, Carlos: La capacitación para el trabajo y la certificación de las competencias laborales en la administración municipal, Pág. 11. En Colección Documentos de Investigación, Colegio Mexiquense. 2003.

MERTENS, L. "Transformación productiva, empleo y formación profesional", OIT, Equipo Técnico Multidisciplinario de Santiago (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay) mimeo. 1995.

MERTENS, L. "El desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad", Crítica & Comunicación 8, OIT, Lima, marzo. 1992.

MERTENS, L. "Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos", CINTERFOR/OIT, Montevideo. 1996.

MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT. 1996.

MOLINER, Juan José. Funciones del director de Recursos Humanos. Escuela de Administración de Empresas – Universidad Politécnica de Cataluña. 2000 – 2001.

NOSNIK, Abraham, "El papel del investigador de la comunicación en la práctica de las organizaciones" en Sánchez Ruiz, Enrique, La investigación de la comunicación en México. Logros, retos y perspectivas, EDICOM/AMIC/U de G, México, 1988, Págs. 239-252.

OTEIZA, F. "¿Hacia dónde va y hacia dónde deben ir la formación para el trabajo y la capacitación en América Latina y el Caribe?", Seminario CEPAL, Santiago. 2002.

OTEIZA, F.: Una alternativa curricular para la educación técnico profesional. Santiago: CIDE, Programa de Educación y Trabajo. 1991.

PADILLA, Atilano Jorge. RAMOS, Ana. Política de competencia y estrategia empresarial. Parte de Harvard Deusto Business Review (Barcelona). No. 93, Nov.-Dic. 1999/Harvard Deusto Business Review (Barcelona) Pág. 84-93

REINA MEJÍA, Patricia. En: el manejo de crisis su empresa pierde o gana? Págs. 26-30. Oficina Eficiente (Cali) No.71, Jul-Ago.

Revista Coyuntura económica. Volumen XXXI. N° 1. Marzo de 2001. Pág. 92

Revista de Economía del Rosario (Santafé de Bogotá) Vol. 1, No. 1, Ene. 1998. p. 11-31.

Revista Semana. Cargo: Gerente de Crisis. Abril 7-2000.

Revista Semana. N° 981 feb. 19-26 de 2001, Pág. 24.

Revista Semana: Quien tuvo la culpa: las declaraciones de César Gaviria abren el debate sobre quienes son los responsables de la quiebra del país. En: Revista Semana No. 981, Feb. 19-26, 2001. Santafé de Bogotá. Pág. 22-28.

ROJAS B., Carlos Julio Empresas colombianas exitosas: once organizaciones colombianas y los factores claves de su éxito. Bogotá: GRIJALBO, 1992.147 Págs.

RUEDA RESTREPO, Nelson. Parte de Tecnología Administrativa (Medellín). Empleabilidad y competencias: nuevas modas. Vol. 14, No. 34, Sep.-Dic. 2000/Tecnología Administrativa Pág. 35-45.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Mercadeo Corporativo. Ed. Legis. Bogotá 1992. 299 Págs.

SHEEHY, Gail. Las Crisis De La Edad Adulta. Ed. POMAIÉ. Barcelona. 1.979. Pág. 47

SOTO CHAVES, Delfín. Apertura, competitividad y estructura en empresas innovadoras en Colombia En: Revista Escuela de Administración de Negocios. Santafé de Bogotá No. 33-34, Ene.-Ago.1998. Pág. 81.

SUÁREZ DÍAZ, Reynaldo. Empresa y hombres una versión psico-sociológica de la administración de empresas. Bogotá: CRESET, 1974.

VARGAS Z, Fernando. De las virtudes Laborales a las Competencias Clave: Un nuevo concepto para antiguas demandas. Competencias Laborales en la formación profesional. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Número 149, Pág. 49, Mayo-agosto 2000, Uruguay

VELA DÍAZ. Maria Eugenia. La Psicología Industrial: su importancia en la empresa. México: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA, 1974.

VÉLEZ TRUJILLO, Luis Guillermo. Comentarios económicos en épocas de recesión. Colombia: PARTIDO LIBERAL COLOMBIANO, 2001. 268 Págs.

VILLAMIZAR HERRERA, Jesús (Traductor). GORDON, Ian (Autor personal). Como anticiparse a su competencia Libro/Monografía 260 Págs. SERIE EMPRESARIAL. Bogotá: LEGIS, 1991.

WENDELL L. FRENCH Y CECIL H. BELL, Jr. Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Ed. Prentice Hall. México 1996. 375 Págs.

YÉPEZ BEDOYA, Alexandra. Construcción de un instrumento que mida las competencias cognitivas para la gerencia de los Administradores de Empresas de la ciudad de Medellín. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. 2001. Pág. 121.

ZULUAGA PALENCIA, Alberto. La Psicología aplicada a la empresa. Buenos Aires: Universidad Nacional del Rosario. Argentina, 1971, Pág.19.

## ANEXOS

### ANEXO A: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Como participante, acepto que la prueba que realice y la entrevista que conceda sean utilizadas en el trabajo de grado "Competencias Gerenciales del Administrador de Empresas en Crisis –Sector Alimentos- en la Ciudad de Medellín".

Tengo conocimiento de que mi participación es libre y voluntaria y que puedo retirarme en el momento que lo desee sin que esto tenga consecuencias indeseables para mí.

Se que el objetivo de la investigación es "Determinar las competencias administrativas que deben caracterizar a los gerentes de empresas en crisis en la ciudad de Medellín, identificando si éstas son un factor fundamental en su gestión estratégica para abordar la crisis". Igualmente estoy informado acerca de la confidencialidad de la información obtenida, que mi nombre, datos personales, los de la empresa para la que trabajo, hechos o situaciones que me identifiquen no aparecerán en ninguna parte de la investigación. Además que estos datos no serán utilizados para un objeto distinto al trabajo de grado mencionado anteriormente.

Como contraprestación, tengo derecho a conocer los resultados finales si así lo solicito. Además estoy conciente que estos podrán utilizarse para divulgación científica en forma verbal o escrita.

Entendiendo lo anterior, mi compromiso es disponer del tiempo, estar dispuesto a realizar la prueba que se me aplicará y a responder la entrevista.

Participante

\_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

Investigador

\_\_\_\_\_ C.C. \_\_\_\_\_

## **ANEXO B: TÉCNICA IN BASKET “CANASTA DE PAPELES”**

### **OBJETIVO**

Evaluar competencias administrativas

### **DURACIÓN DE LA PRUEBA**

Instrucciones: 25 minutos

Aplicación: 60 minutos

Entrevista de verificación: 30-40 minutos

### **INSTRUCCIONES**

Usted Trabajará como si fuera Hernán Jiménez, supervisor de la división de servicios auxiliares de la corporación de desarrollo y manufacturas APEX. Su compañía realiza trabajos de investigación y desarrollo en el área de generadores eléctricos, así como la producción de diferentes máquinas para uso comercial. Usted acaba de posesionarse en su nuevo trabajo. El señor García, su predecesor, murió repentinamente de un ataque cardíaco el viernes en la tarde, usted fue notificado de su nueva asignación el viernes a las 8 p.m. Debido a que tuvo que encargarse de algunos detalles de última hora en su puesto anterior no pudo llegar a su nuevo trabajo sino hasta hoy domingo 11 de septiembre. Debe salir de su oficina en una hora y tomar un avión para una junta importante a la que se había comprometido asistir antes de conocer su nombramiento en la nueva posición. Como estará bastante ocupado durante la junta, no podrá llevar nada para trabajar. Esta junta lo tendrá alejado el lunes y el martes. Esta Trabajando hoy domingo en la tarde porque desea encargarse de aquello que requiera su atención antes del miércoles 14.

Usted tendrá un Organigrama y una “papelera de entrada”; esta contiene el material que su secretaria ha dejado en su escritorio para su atención: cartas, reportes, memorandos, etc. Tendrá una hora para tratar de solucionar los problemas que aparecen en este material. Recuerde, el día es un domingo del mes de septiembre. Usted es el señor Jiménez. No podrá recurrir a ninguno en busca de ayuda. Sus archivos están bajo llave y su secretaria tiene la llave. Debe trabajar con el material que está a mano. Tiene una hora. Estará ausente lunes y martes. No podrá llevar nada del material durante el viaje.

Para que podamos saber cómo manejará su material por favor escriba todo lo que decida y haga, realice “memos” para usted mismo sobre aquello que quiere hacer a su regreso del viaje. Si es necesario haga el borrador de aquellas cartas que desea que le prepare su secretaria. Registre en (forma de notas) lo que diría por teléfono, directamente a la señorita Yaneth Benítez y otros, y



cuáles son sus intenciones así como sus acciones. Esboce una agenda de reuniones a las que desearía asistir. Firme papeles si es necesario, recuerde, todo aquello que decida o haga debe escribirlo.

Para propósito de identificación, los materiales de “la papelería” están numerados de 1 a 14, pero es su labor decidir el orden en que deben ser atendidos. Se exige que identifique todos sus apuntes con el número de ítem al cual se refieren. Por ejemplo, todos aquellos apuntes que traten sobre el ítem 6 deberán ser marcados con el número 6; todos aquellos que traten sobre el ítem 11 deberán llevar el número 11 y así sucesivamente. Si desea reunir los apuntes y los ítems a los cuales se refieren, puede hacerlo utilizando los “clips” pero aún así deberán ir numerados.

### ÍTEM QUE SE PRESENTAN AL CANDIDATO

1.

Septiembre 9 de 2003

Hernán

Te cuento que el lunes 12 no voy a estar en la oficina. Gracias por el permiso que me concediste. Estos días me servirán para hacer unas vueltas y comprar unas cositas que necesito para mis vacaciones. Nos vemos a mi regreso. Te dejo para que me firmes la aprobación de mis vacaciones.

Tu secre,

Lina

2.

Septiembre 6 de 2003

Para: Ingeniero Walter García

De: J.C. Segura

Su requisición de operarios adicionales ha sido negada. La opinión de la alta Dirección es que usted debiera obtener mayor rendimiento de la gente con que cuenta. Tome el trabajo de embaldosar la oficina del señor Fellón como ejemplo.

J.C. Segura

3.

Para: Juan Silva

De: Eduardo Mora

Juan, necesito dos de tus hombres en el proyecto del doctor Días para el lunes 12 de septiembre. Tienen que ser aparejadores y los necesita a las 11 a.m.

Eduardo

Señor García: en realidad yo no puedo prestar estos dos aparejadores, pero casi lo prometí. Qué piensa que debo hacer?

Juan Silva

PD: Como podrá ver debo saberlo el lunes

4.

Septiembre 9 de 2003

Señor García

El lunes 12 empieza el Congreso de Tecnólogos Egresados en el Poli. Como se celebran los 50 años los festejos duran hasta el 16. Segura dijo en la última reunión que es buena que nos mantengamos en contacto con la universidad, así que yo voy a ir.

Borrero me puede reemplazar como asistente hasta que usted firme la designación. Borrero ya está enterado.

Juan Silva

5.

Para: Sr. García

De: Antonio Fellón

Tema: postura del baldosín en el piso

Uno de sus operarios ya lleva poniendo el baldosín del piso de mi oficina dos días completos y todavía no ha terminado. Creo que yo podría hacer el trabajo en medio día. Si esta es la manera como usualmente trabajan sus hombres no es de extrañar que siempre esté pidiendo ayuda. Por favor haga algo rápido que estoy cansado de verle la cara y el baldosín.

Fellón

6.

Septiembre 11 de 2003

Memo telefónico

Señor Jiménez, favor llamar a R. Rodríguez para recordarle sobre el tubo de vacío para el Dr. Franco.

J.B.

7.

Agosto 31 de 2003

PARA: Walter García

De: Harold Parra

Tema: Promociones

Muy pronto habrá una vacante para un Superintendente. He recomendado uno de sus hombres, Juan Silva, para este puesto. Será un buen ascenso para él. ¿Usted que piensa?

Harold

8.

#### FORMULARIO DE APROBACIÓN DE VACACIONES

NOMBRE: Janeth B

CARGO: Secretaria

FECHAS: septiembre 15 al 30

APROBACIÓN DEL SUPERVISOR

\_\_\_\_\_  
Supervisor Distrito Servicios Auxiliares

9.

AGOSTO REPORTE DE AUSENCIAS

<i>SUPERVISOR</i>	<i>DÍAS AUSENTES</i>
J.C. Cancino	0
Ennis	1
Antonio Fellón	0
Juan Gómez	1
Louis Florez	0
Guillermo Jurado	9
Esteban López	0
Eduardo Mora	1
Roberto Rojas	0
Roberto Simón	3
JC Segura	1
Juan Silva	6
Walter García	0
Javier Pérez	0
Harold Parra	0
Total	22

10.

EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DEL PERSONAL OPERARIOS DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS AUXILIARES

<i>NOMBRE</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>
John Amador	M
Alonso Bejarano	B
Eduardo Cossio	B
Bernardo Borrero	M
José Cancino	B
Freed Coggins	E
Félix Feltón	E
Eduardo Fonseca	R

<i>NOMBRE</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>
Jaime Greco	R
Felipe Hostins	B
Juan Hoyos	E
Larry Jiménez	B
Franciso Serior	B
Jaime Preston	E
José Román	E
Samuel Salguero	E
Guillermo Solano	M
Samuel Soriano	M
Eduardo Viloría	E
Antonio Viecco	E
Jesús Zapata	R

E: Excelente, B: Bueno R: Regular M: Malo

11.

Agosto 18 de 2003

Señor

Walter García

Superintendente de División

Servicios Auxiliares

Corporación APEX

Ciudad

Apreciado Sr. García

Considero que usted debería saber que uno de sus hombres, el señor Juan Silva, es de mal carácter y reputación. Celebra demasiadas fiestas en su apartamento y todos terminan borrachos, lo que considero desafortunado. Creo que usted podrá hacer algo al respecto pues supongo que tal comportamiento se debe reflejar en un mal rendimiento dentro de la compañía.

Atentamente

Francisco Cobo, Administrador Unidad Residencial, El Reposo.

12.

Septiembre 7 de 2003

Para: Walter García

De: Dr. Pablo Gómez

Estoy preocupado porque sus operarios sólo trabajan medio día. Se que trabajan en un recinto de contaminación, soy conciente de que la seguridad es importante, pero todo lo que hacen es bañarse, vestirse y desvestirse durante seis horas y trabajan dos. Este proyecto es importante y se debe terminar el trabajo. Probablemente usted tiene los hombres más limpios de la compañía pero los que menos trabajan.

Pablo Gómez

13.

Agosto 15 de 2003

Para: Walter García

De: JC Segura

Tema: Seguridad

El señor Fellón tendrá una reunión sobre seguridad en la planta. Me gustaría conocer sus opiniones y tenerlas en mi oficina el 12 de septiembre.

JC Segura

14.

Señor

Juan Silva

Supervisor Asistente Personal

Apreciado señor Silva:

Esta carta es para informarle que si continúa utilizando láminas metálicas en la reparación de cajas eléctricas aisladas, me veré forzado a elevar una queja formal.

Juan de J. Arana

Supervisor de Electricidad

Septiembre 9 de 2003

Señor García

El tiene razón pero sólo quedan dos días de ese trabajo. ¿Qué debo hacer?

Juan Silva

## ANEXO C: CUESTIONARIO CON PAUTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO “CANASTA DE PAPELES”

Esta sección señala qué acción debió tomarse en cada uno de los 14 ítems de la “papelera de entrada” y presenta aspectos tanto generales como específicos que el evaluador podrá investigar en el candidato.

### PREGUNTAS GENERALES

Acción: Antes de seguir pasos específicos, usted debió leer todos los ítem y agrupar aquellos que estuvieran relacionados.

1. ¿Cómo manejó usted la canasta? – un ítem a la vez o los leyó todos primero y agrupó los ítem relacionados?
2. ¿Con qué base estableció sus prioridades para atender los ítem?
3. ¿Su impresión de la organización es favorable o desfavorable? ¿Por qué?
4. ¿Qué impresiones se formó de los miembros de la compañía, por qué?
5. ¿Cuáles considera usted los 5 ítems más importantes de la canasta, por qué?

ITEM	ACCION	PREGUNTAS DE OBSERVACION
<b>ÍTEM 1.</b>	Acción: Pedir que Yaneth posponga sus vacaciones por breve tiempo, pero no insistir.	1. Relacionó usted este ítem con el número 8 donde se le pedía la firma para la aprobación de las vacaciones de Yaneth? 2. ¿Consideró que vería a Yaneth el miércoles ya que ella no se iría de vacaciones hasta el jueves? 3. ¿Trató usted de convencer a Yaneth el miércoles ya que ella no se iría de vacaciones hasta el jueves? 4. ¿Consideró usted que al aplazar sus vacaciones sin consultarla crearía una relación incómoda entre ustedes dos? 5. ¿Notó usted la actitud crítica de



ITEM	ACCION	PREGUNTAS DE OBSERVACION
		Yaneth hacia García?
<b>ÍTEM 2</b>	Acción: Ninguna. Esto no se aplica a usted	<p>1. Relacionó usted este ítem con el número 5 en el que Felton discute el trabajo del baldosinado?</p> <p>2. ¿Los ítem 2 y 5 le hicieron sentir que debía buscar una mejor eficiencia de su grupo tan pronto regresara?</p> <p>3. ¿Dedujo usted de esto el que García no era bastante apreciado por la alta administración?</p>
<b>ÍTEM 3</b>	Acción: tomar una decisión en un sentido u otro, ya que el plazo se vence mañana en la mañana, y hacer arreglos para notificar a Mora.	<p>1. ¿Pensó que debía tomar una decisión rápida debido a la fecha de vencimiento?</p> <p>2. ¿Relacionó usted este ítem con el número 4 e hizo arreglos para que alguien notificara a Mora?</p> <p>3. ¿Se preguntó usted por qué Silva debía pedir a García una decisión?</p>
<b>ÍTEM 4.</b>	Acción: preparar y aprobar una designación temporal para uno de sus hombres cuyo rendimiento fuera sobresaliente o al menos satisfactorio.	<p>1. ¿Se dio cuenta de que Silva estaría cumpliendo su deber en el jurado mañana?</p> <p>2. ¿Revisó el ítem 10 y rechazó el pedido de Silva?</p> <p>3. ¿Seleccionó usted un hombre con una calificación E o al menos S?</p> <p>4. ¿Relacionó este ítem con el número 3?</p> <p>5. ¿Se preguntó usted por qué Silva se dirigió a su jefe y no a usted?</p>

ITEM	ACCION	PREGUNTAS DE OBSERVACION
<b>ÍTEM 5.</b>	Acción: ninguna, retenga esto hasta su regreso.	1. Relacionó este ítem con el número 2? 2. ¿Los ítem 2 y 5 le hicieron sentir que debía buscar una mayor eficiencia de su grupo tan pronto regresara?
<b>ÍTEM 6</b>	Acción: dejar una nota para Yaneth pidiéndole que: Encuentre al Dr. Franco. Busque qué significa “Tuvo de vacío”. Entregue la información el miércoles a su regreso	1. ¿Tuvo en cuenta que no podía conseguir más información sobre esto hoy? 2. ¿Tuvo en cuenta que Yaneth podía revisar eso mientras usted estaba ausente?
<b>ÍTEM 7</b>	Acción: ninguna, retenga esto hasta su regreso.	1. Relacionó este ítem con los ítem 3 y 14? (Indecisión), 4 y 10 (Juicio), 9 (asistencia) y 11 (reputación personal). 2. ¿Pensó usted que era mejor echarle una mirada más de cerca de Silva?
<b>ÍTEM 8</b>	Acción: aprobar, pero preguntarle si ella podría aplazar un poco sus vacaciones.	1. Relacionó este ítem con el número 1 2. ¿Tuvo en cuenta que Yaneth y usted estarían en la oficina durante todo el miércoles?
<b>ÍTEM 10</b>	Acción: utilizarlo como fuente de información para ayudar en la toma de decisiones.	1. Relacionó éste ítem con el número 4?

ITEM	ACCION	PREGUNTAS DE OBSERVACION
<b>ÍTEM 11</b>	Acción: ninguna; reténgalo hasta su regreso. Después escríbale al administrador calmándolo cortésmente pero aclarándole que la compañía no puede asumir ninguna responsabilidad sobre el comportamiento de Silva en su vida privada.	1. Relacionó este ítem con el número 7?
<b>ÍTEM 12</b>	Acción: ninguna. Reténgalo hasta su regreso. Después calme al Dr. con una carta diciéndole que tomará cartas en el asunto. Entonces proceda a buscarle solución.	
<b>ÍTEM 13</b>	Acción: ninguna. Reténgalo hasta su regreso.	
<b>ÍTEM 14</b>	Acción: tome una decisión en un sentido u otro y arregle que Arana sea notificado mañana por la mañana. Esto no debe dejarse a un lado.	1. Relacionó este ítem con los números 3 y 7? 2. Relacionó este ítem con el número 4 e hizo arreglos para notificar a Arana?

## OBSERVACIONES GENERALES

ASPECTO	INDICADOR	POSITIVO	NEGATIVO
CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO INDIVIDUAL	NIVEL DE ACTIVIDAD INDIVIDUAL	Recorrió todo el material con energía Habló con fuerza en la entrevista	Mostró falta de energía en el manejo del material Tuvo que ser impulsado constantemente para que hablara durante la entrevista; parecía cansado.
	ENTEREZA ESTÁNDARES DE TRABAJO INTERNO.	Leyó cuidadosamente todos los ítem antes de actuar Escribió cuidadosos y buenos apuntes	No utilizó algún material que debió haber usado Fue descuidado y poco claro en la escritura de sus apuntes Ignoró o se le olvidó algún ítem de la canastilla que requería su atención
	ADAPTABILIDAD	Pasó de un tema a otro sin confundirse ni perder tiempo.	Parecía confundido con las diferentes cosas que debería considerar Pasó por alto alguna información que era necesaria.

ASPECTO	INDICADOR	POSITIVO	NEGATIVO
	AUTOEVALUACIÓN	Sintió acertadamente que había hecho una buena labor en el ejercicio Sintió acertadamente que había hecho una pobre labor en el ejercicio	Sintió que había hecho una buena labor pero en realidad fue pobre Sintió que había hecho una pobre labor pero en realidad fue buena
	PREPARACIÓN	Revisó todos los ítem en la casilla antes de actuar Recurrió a los ítem puramente informativos antes de tomar algunas decisiones	Trató de atender a cada ítem a medida que lo leía No hizo uso de la información que tenía disponible
	RAPIDEZ	Entendía lo que leía y tomó sus decisiones con rapidez	Fue lento para decidir que hacer
<b>ESTILO DE TOMA DE DECISIONES</b>	PERSPECTIVA DEL TIEMPO	Parecía entender los efectos eventuales que podrían tener sus decisiones Planeó	Tomó la mayoría de sus decisiones con base en lo que parecía bueno de momento sin atender a lo que

ASPECTO	INDICADOR	POSITIVO	NEGATIVO
<b>ESTILO DE PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b>	ALCANCE DE SU CONTENIDO	cuidadosamente las cosas para cuando regresara del viaje	pudiese ser necesario más tarde
		No tiene lista de revisión. Debe calificarse con base en la impresión global del evaluador.	
		Inmediatamente vio la necesidad de leer todos los ítem y agruparlos por yemas antes de tomar una d	No estableció prioridades efectivas para atender el material
	ANÁLISIS DE PROBLEMAS	decisión Se dio cuenta de que algunos ítem eran puramente informativos y los utilizó a conveniencia	No utilizó apropiadamente el materia informativo disponible
<b>COMPORTAMIENTO DE MANDO</b>	REACCIÓN DE OTROS. No es aplicable en este ejercicio		
	MOTIVACIÓN DE MANDO	Parecía confiado tanto en el ejercicio como en la entrevista, sobre su capacidad de enfrentar y tomar las decisiones necesarias.	Parecía no tener mucha confianza en sí mismo y fue reacio a tomar decisiones

ASPECTO	INDICADOR	POSITIVO	NEGATIVO
	DELEGACIÓN	Delegó a su secretaria la tarea de encontrar información	No delegó responsabilidades cuando debía hacerlo
	ESTILO DE MANDO	Fue enérgico pero cortés en todas sus opiniones	Le faltó firmeza, estuvo indeciso Fue rudo o sarcástico en algunas de sus opiniones para otros
	EFFECTIVIDAD	Tomó las mejores decisiones para las condiciones que planteaba el ejercicio Terminó el ejercicio con tiempo de sobra	Tomó algunas decisiones que definitivamente eran erradas. No pudo desarrollar el ejercicio dentro del límite de tiempo impuesto
	VIGOR	Fue vigoroso en sus notas y memos Fue vigoroso en la entrevista Dio la impresión de que no toleraría tonterías en su departamento.	Dio la impresión tanto en el ejercicio como en la entrevista que no era un jefe fuerte, que sus subordinados podrían eludirlos Fue reacio a tratar problemas desagradables, tal como quejas de otros.

ASPECTO	INDICADOR	POSITIVO	NEGATIVO
<b>CARACTERÍSTICAS INTERPERSONALES</b>	APARIENCIA Y MANERAS GENERALES No tiene lista de revisión. Debe calificarse con base en la opinión global del evaluador.		
	ACTITUD HACIA LOS DEMÁS	Desplegó una actitud cooperativa hacia los demás en lo que escribió y en la entrevista	No fue cooperativo Fue demasiado cooperativo Era rudo con sus subordinados o/y obsequioso con sus superiores
	CANTIDAD DE ACTIVIDAD EN GRUPO No es aplicable a este ejercicio		
	COMUNICACIÓN ESCRITA	Escribió memos y notas claras y concisas Trató detalladamente cada tópico pero sin desperdiciar palabras Fue cuidadoso de evitar posibles malentendidos Evitó el uso de	No escribió con claridad Divagaba mucho antes de llegar al punto Trató de impresionar a otros con palabras largas y especiales, algunas erradas



ASPECTO	INDICADOR	POSITIVO	NEGATIVO
COMUNICACIÓN ORAL		palabras largas y rebuscadas	
		Habló con claridad y distinción	
		Tuvo un buen dominio del lenguaje y un vocabulario superior al promedio	Habló con voz baja, lo que dificultaba oírlo
REACCIÓN AL CONFLICTO		No presentó dificultades para expresarse	Habló con petulancia
		Fue entendido claramente por el evaluador de la entrevista	Divagó. No organizó bien lo que debía decir
		No permitió que el número de problemas y decisiones obre sí confundiera sus pensamientos	Estaba cansado al final del ejercicio
COMPORTAMIENTO EMOCIONAL		Estaba aún fresco al final del ejercicio	Se confundió con el número de problemas que debía resolver
		Mantuvo un buen balance emocional y actuó con efectividad considerando la cantidad de problemas que debía enfrentar	Parecía nervioso e incómodo aún en los momentos de sosiego
		No se alteró o tensionó fácilmente por el ejercicio	Perdió el control de su temperamento

## **ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA PARA GERENTES DE EMPRESAS EN CRISIS.**

### **ENTREVISTA ABIERTA SOBRE COMPETENCIAS GERENCIALES EN EMPRESAS EN CRISIS.**

Trabajo de grado: "competencias gerenciales del administrador de empresas en crisis –sector alimentos- en la ciudad de Medellín"

Objetivo de la entrevista:

Establecer un contacto interpersonal con gerentes de empresas acogidas a la Ley 550 de Intervención económica y de empresas exitosas del sector alimentos de la ciudad de Medellín, para indagar y acopiar testimonios orales sobre su proceso gerencial y la identificación de competencias laborales en su gestión administrativa.

Instrucciones:

- El entrevistador conduce la entrevista en una forma espontánea para el entrevistado siguiendo un derrotero de preguntas previamente establecidas y conocidas por el entrevistado.
- Se realiza la entrevista basada en la aplicación del modelo por competencias en la gestión gerencial.
- Se solicita autorización para grabar las entrevistas y transcribirlas posteriormente para el análisis de la información.
- Se solicita a los entrevistados la mayor sinceridad posible en sus respuestas para acercarnos de manera mas objetiva al tema estudiado.
- La información obtenida será utilizada de manera ética ya que su finalidad esta orientada únicamente al carácter académico e investigativo del presente trabajo de grado.
- La identidad de los gerentes participantes no será revelada por razones éticas, ya que las características del presente estudio, solo harán públicos los resultados de manera global, sin hacer mención a condiciones particulares de empresas y personas.

Identificación

Nombre de la Empresa:

Numero de colaboradores de la Empresa:

Años de existencia en el Mercado:

Cargo del entrevistado (a):

Nivel de formación del entrevistado (a):

Tiempo de ocupación del cargo:

Tiene otras experiencias gerenciales: (en caso afirmativo cuantifíquelas en meses o años):

Desarrollo de la Entrevista a Gerentes de empresas en crisis:

1. ¿Describanos desde su propia percepción cómo ha sido (o fue) el proceso por el cual esta empresa paso (o pasa) por la crisis y como fue la decisión de acogerse a la Ley 550 de intervención económica?
2. ¿Cuales fueron (o son) sus temores principales como gerente y como evalúa su papel gerencial en relación al proceso de crisis de su organización?
3. Entendiendo las “Competencias Laborales” como el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, comportamientos que tiene una persona y que le predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño, ¿cuales cree usted, son sus competencias más sobresalientes para liderar el proceso de la crisis en su organización?
4. escribanos cual es la imagen que tienen sus colaboradores acerca de su gestión gerencial en este proceso de crisis y de acogida a la Ley 550. (Refiéranos la percepción de ellos sobre su comportamiento, sus atributos personales, sus habilidades y sus conocimientos)
5. ¿De que manera o a través de que hechos concretos lideró usted el proceso por medio del cual sus colaboradores se comprometieron para afrontar la crisis empresarial y su acogida a la ley 550 de intervención económica?
6. ¿Desde su rol gerencial en esta compañía y como líder del proceso administrativo (plantación, organización, ejecución y control), cual considera es el componente mas critico a nivel gerencial para contrarrestar el proceso de crisis empresarial? ¿Por que?
7. ¿Considera que los factores externos del entorno (políticas estatales, oportunidad de

mercados, competitividad, violencia y globalización) son aspectos que influyen directamente en la crisis de su empresa o esta se debió más que todo a procesos internos que fueron difíciles de manejar?

8. ¿En su desempeño gerencial cual es la importancia que tienen la visión de futuro, el liderazgo y la motivación y la flexibilidad ante el entorno, para afrontar el proceso de crisis?
9. ¿Cual cree Ud., es la principal razón para que empresas en su mismo sector sean exitosas?
10. ¿Cual es la enseñanza fundamental que usted aprendió en este proceso de afrontar la crisis empresarial y que pueda servir de ejemplo para otros gerentes?

## **ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA PARA GERENTES DE EMPRESAS EXITOSAS**

Trabajo de grado: "competencias gerenciales del administrador de empresas en crisis –sector alimentos- en la ciudad de Medellín"

Objetivo de la entrevista:

Establecer un contacto interpersonal con gerentes de empresas exitosas del sector alimentos de la ciudad de Medellín, para indagar y acopiar testimonios orales sobre su proceso gerencial y la identificación de competencias laborales en su gestión administrativa.

Instrucciones:

- El entrevistador conduce la entrevista en una forma espontánea para el entrevistado siguiendo un derrotero de preguntas previamente establecidas y conocidas por el entrevistado.
- Se realiza la entrevista basada en la aplicación del modelo por competencias en la gestión gerencial.
- Se solicita autorización para grabar las entrevistas y transcribirlas posteriormente para el análisis de la información.
- Se solicita a los entrevistados la mayor sinceridad posible en sus respuestas para acercarnos de manera mas objetiva al tema estudiado.
- La información obtenida será utilizada de manera ética ya que su finalidad esta orientada únicamente al carácter académico e investigativo del presente trabajo de grado.
- La identidad de los gerentes participantes no será revelada por razones éticas, ya que las características del presente estudio, solo harán públicos los resultados de manera global, sin hacer mención a condiciones particulares de empresas y personas.

Identificación

Nombre de la Empresa:

Numero de colaboradores de la Empresa

Años de existencia en el Mercado:

Cargo del entrevistado (a):

Nivel de formación del entrevistado (a):

Tiempo de ocupación del cargo:

Tiene otras experiencias gerenciales: (en caso afirmativo cuantifíquelas en meses o años):

Desarrollo de la Entrevista a Gerentes de empresas exitosas:

1. ¿Que aspectos hacen que esta empresa sea considerada como una empresa exitosa dentro del sector de alimentos?
2. ¿Como evalúa usted su papel gerencial para la contribución al éxito de su organización?
3. Entendiendo las “Competencias Laborales” como el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, comportamientos que tiene una persona y que le predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño, ¿cuales cree usted, son sus competencias más sobresalientes como gerente?
4. Descríbanos cual es la imagen que tienen sus colaboradores acerca de su gestión gerencial. (Refiéranos la percepción de ellos sobre su comportamiento, sus atributos personales, sus habilidades y sus conocimientos)
5. ¿Que aspectos caracterizan su política gerencial para involucrar a sus colaboradores en el logro del éxito de su compañía?
6. ¿Usted como líder del proceso administrativo (planeación, organización, ejecución y control) en su compañía, cual considera es el componente mas critico de manejar para el logro del éxito organizacional? ¿Por que?
7. ¿Es fácil conjugar los factores externos del entorno (políticas estatales, oportunidad de

mercado, competitividad, violencia y globalización) con el éxito empresarial?

1. En una sociedad de mercados como la nuestra donde los factores externos influyen de manera fuerte y negativa al interior de las empresas, ¿como es posible permanecer y mostrar rentabilidad y éxito organizacional?
2. ¿Cual es la importancia que tienen la visión de futuro, el liderazgo y la motivación y la flexibilidad ante el entorno, en su desempeño gerencial?
3. ¿Cual cree Ud., es la principal razón para que empresas en su mismo sector fracasen o estén en crisis?

Agradecemos su amable colaboración.